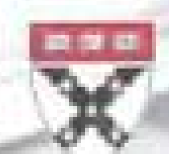


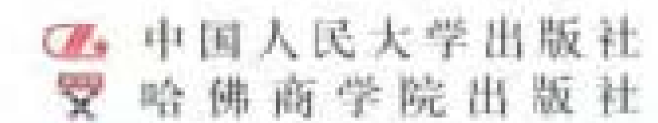
Harvard Business Review

《哈佛商业评论》精粹译丛

突破惯性思维

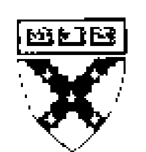
特里萨·M·阿马布勒等 著


图书馆



中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社

F270
165



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

1022010

突破惯性思维

特里萨·M·阿马布勒等 著
李维安等 译


女子学院 0115431

中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社

图书在版编目（CIP）数据

突破惯性思维/特里萨·M·阿马布勒等著；
李维安等译
北京：中国人民大学出版社，2001
（《哈佛商业评论》精粹译丛）
书名原文：Harvard Business Review on Breakthrough Thinking

ISBN 7-300-03919-7/F·1181
Ⅰ．突…
Ⅱ．①阿…②李…
Ⅲ．企业管理-创造性思维
Ⅳ．F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2001）第 070861 号

《哈佛商业评论》精粹译丛
突破惯性思维
特里萨·M·阿马布勒等　著
李维安等　译

出版发行：中国人民大学出版社
（北京中关村大街 31 号　邮编 100080）
邮购部：62515351　门市部：62514148
总编室：62511242　出版部：62511239
E-mail：rendafx@public 3.bta.net.cn
经　　销：新华书店
印　　刷：北京密兴印刷厂

开本：850×1168 毫米 1/32　印张：7.5 插页 2
2001 年 10 月第 1 版　2001 年 10 月第 1 次印刷
字数：146 000

总定价（4 册）：80.00 元　本册定价：22.00 元
（图书出现印装问题，本社负责调换）

策划人语

一年前，当我们倾注心血向中国读者首次推出《哈佛商业评论》精粹译丛第一辑和第二辑的时候，就预见到这套丛书会受到读者的欢迎，但丛书出版后读者们的反应之热烈，仍然出乎我们的预料。许多读者，特别是企业的管理者、高校的教师和MBA们，对我们的工作给予了很高的评价。作为出版人，能用自己的产品为读者带来思想上的启迪和工作上的帮助，这是我们最感欣慰的事情；同时，我们也深知，要持之以恒地将好书奉献给读者，仍有很长的路要走。在《哈佛商业评论》精粹译丛第三辑、第四辑和第五辑即将出版之际，我们有理由相信，这套充满管理智慧的原创性丛书，将成为更多读者的良师益友。

创刊于1922年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，近80年来，HBR始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR被读者们普遍认

为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。从本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管

理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。我们引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

为了保证本丛书的翻译质量，我们与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出了尽责的努力。但是，由于各位译者受专业范围和自身水平所限，译作中难免存在不妥和需要商榷之处。我们真诚地希望读者们来信或E-mail批评指正，以便在重印时加以更正，使这套丛书的翻译质量得到进一步的提高。

需要向读者们说明的是，在我们与哈佛商学院同步出版的两年中，本丛书英文版共计出版了22种。最近，

从哈佛商学院出版社传来消息，本丛书今后不再以每年10种的进度出版，而将不定期地推出新的专辑。为此，我们将密切关注哈佛商学院的出版动向，及时将新书引进和翻译出版，以满足广大中国读者的学习需要。

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

中国人民大学出版社　闻　洁

2001年2月

译者前言

不知不觉之中，人类已经进入了 21 世纪。当我们从更高的世界观出发，甚至从一种宇宙观的角度去回望人类几千年的历史时，我们看到的是什么呢？无论在经济、政治、科技还是文化等各个方面，最引人注目的都将是那些前所未有的创造、发明、改革和突破，一句话：就是创新！无论是中国的四大发明，还是公司制的出现，无论是因特网的迅速发展，还是福特公司的流水线生产，每一次突破都大大推动了人类历史的前进。这些创新就像一朵朵眩目的火花，点缀在浩瀚的历史长河之中，照亮了人类发展的前程。

在企业管理方面更是如此。社会文化不断变迁，人类需求不断深入，经营环境日益纷乱，全球竞争日益加剧。在这样的情况下，如果企业仅仅基于原有的平台，墨守传统的理念，将很难有所作为。企业必须进行创新，必须构建新的竞争平台。

近年来，西方的一些管理学者非常重视对于创新管理的研究。这方面的研究成果也很多，比如管理大师德鲁克的《创新与企业家精神》（1985）等等。所有这些

研究，包括本书中的论述，在创新的重要意义、创新的来源、创新与价值、创新与竞争，以及创造力的培养等诸多方面都进行了深入而精辟的分析和阐述，为企业家和工商界人士提供了突破原有惯性、进行创新思维的极具意义的借鉴。

《突破惯性思维》由哈佛商学院出版社编辑出版，共收录了八篇有关创造力和创新的文章，均选自《哈佛商业评论》。正如哈佛商学院著名的案例教学特色一样，这些文章也非常注重案例分析，并将最新的、有关创造力和创新的思想蕴涵于对案例的分析评价之中，娓娓道来，引人入胜。

第一篇文章《创造力是如何被扼杀的》主要论述了关于创造力的一些基本问题和理论。

在当今知识经济形态下，创造力比以往任何时候更重要。然而，许多公司却不知不觉地在管理实践的过程中扼杀了创造力。原因在于公司压制了其员工内在的动机——一种源于兴趣和热情、内在的、强烈的对做事情的渴望。

经理们并不是有意要去扼杀创造力。然而，囿于传统的经营理念，如追求效益、效率和控制等等，却在一定程度上扼杀了创造力。虽然这些经营理念非常重要，但是，也并不意味着要为此牺牲创造力，二者完全可以和谐共存。因此，经理们必须首先转变他们的思维方式。

经理们特别需要了解创造力的三个组成部分：专业知识、创造性思维技巧以及动机。经理们可以影响前两

者，但这样做成本高、速度慢，而提高员工们的内在动机将更为有效。

经理们可以使用五种手段来激发创造力，包括为员工提供工作的挑战性程度；给员工一定的工作自由度；以科学的方式设计工作团队；给员工以恰当的鼓励，以及使组织更具有支持性。

例如，当员工感觉受到挑战时，他们不会被压垮，恰恰相反，其内在动机会变得非常强烈。因此，经理们应该以正确的工作安排来激励员工。当经理们让员工自己决定如何实现目标时，其内在动机会进一步高涨，并导致更高的创造性。

经理们可以对员工的创造力施加影响，这将使公司真正富于创造性。公司的创造力也会因此而蓬勃发展。

第二篇文章《通过设身处地式的设计获取创新的灵感》讨论了公司应用一种设身处地式的设计思路进行产品或服务的创新问题。一般来讲，公司在开发新产品和提供新服务的时候，习惯于借助特定团队、产品或服务，使用实验室、市场调查等方法使消费者参与开发过程以提供有益的帮助。尤其是在那些消费者十分熟悉的产品品质的提高过程中，这些手段得到了深入的开发和应用。

但是，在对那些消费者不是十分熟悉的产品进行改善的过程中，厂商需要识别和满足那些连消费者也不一定认识到了的需要。为完成这样的任务，一套被称之为"设身处地式的技术"能够提供有力的帮助。设身处地式的设计不是把消费者带到公司里来，而是要求公司派

出代表去观察消费者如何在他们自己的环境中使用产品和服务。通过这样做，管理者常常会看到其产品意想不到的用途，管理者也能发现那些消费者在调查中通常不会提到的问题。作者详细描述了观察、获取数据、思考和分析、实施头脑风暴法、开发模型等五步骤程序，这是一种低成本、低风险的识别消费者需要的方式，有着能够将公司现有的技术能力转向全新的经营活动中去的潜力。

第二篇文章《汇集整个企业的力量》讲述了经理如何使不同的观点、方法相互交融，从而推动创新的进行。

产品的复杂性要求对每个人的专业知识进行整合，而人们并不会天生就理解对方。今天的飞速变化要求每个人快速培养与别人合作的技能。如果摩擦不能转化为创新，这将限制个人和组织的创新愿望。只要合理、正确地治理，不同思想交融所释放出的能量将推动创新。

对别人看待问题的不同角度表示理解并不意味着你赞同从这个角度看待问题。人们在理解不同的思考方式时认识到，从本质上讲没有最好的方式。对于创新过程而言，每种方式都可以提供一种独特的价值观念，就像每种方式都有其否定的一面一样。如果人们能部分地吸收其他观点的核心价值，就可以减少个人间的分歧，减少敌意，从而更能达成妥协和一致。通过他人的观点有可能提高自己的观点和价值。在别人发表不同的言论时，他们会更加耐心地倾听。

创新是在不同的思想、观念，不同的处理和评判信

息的方式相互碰撞之时发生的。相应地，这就要求不同的参与者进行合作，以不同的方式来观察事物。在一个被称之为“创新摩擦”的过程中，善于促进创新的经理指出了如何使不同的观念和方法交融。对创新摩擦进行管理意味着确保每一名成员都站在团队的最前面，阐述出自己的观点。

第四篇文章《一个电影导演管理创造力的方式》以一部电影《午夜行动》的拍摄作为案例，分析了在电影剧组这种特殊的临时系统中，著名导演阿瑟·佩恩是如何来应对创造力问题的。

虽然在普通人眼中，电影剧组充满了神奇的魅力，但是，实际上它也是一个工作团队，要进行“生产活动”——制作一部影片。这种工作通常可分为三个阶段：前期制作、制作中和后期制作。

影片制作要依赖于在短期内聚在一起的一群人来完成。在很大程度上，电影剧组就像科学和咨询项目小组，他们的成功依赖于找到合适的人选，使他们能够很快、很好地在一起开始工作，激励他们，引导他们去按计划进行创造，处理那些因隔离工作而可能产生的压力。

佩恩的风格是在拍摄过程中去激发、捕捉自己想要的东西。在文章中，我们将详细看到在影片制作的三个不同时期，佩恩是如何处理各种问题的。当然，还有不同的导演风格，如艾尔弗雷德·希区柯克及因格玛·伯格曼。

第五篇文章《是什么压制了库伯斯特的创造力》是

一个虚构的案例，该案例分析了库伯斯特（一家位于迈阿密的果汁公司）所面临的挑战。

十几年来，库伯斯特控制着美国西南部市场。但是，现在它的年收入停滞在3 000万美元，其盈利水平4年来也一直徘徊不前。原因何在呢？库伯斯特的新任首席执行官卢伊萨·雷伯里多在痛苦地思考着问题的答案。

前任首席执行官加斯·拉罗在任时，把库伯斯特变成了一台麻木的机器。他不断加强传统的自我约束、尊重权威的文化——一种非常保守而又文雅的文化。这种文化在使员工富有创造性方面几乎没有留下多大空间，拉罗甚至差一点解雇两名库伯斯特最具创造力的员工，因为他们未经他允许发明了四种新饮料。

萨姆·詹金斯是这两名员工之一。他对这件事情非常气愤并离开了公司，投奔了库伯斯特最大的竞争对手。他的大部分同事看到他走了都非常开心，因为他们认为他是个惹事者。但是，雷伯里多知道这是公司的损失，并且，她知道詹金斯的创造火花是库伯斯特目前解决自身问题最需要的。

雷伯里多如何能够激励其员工像詹金斯那样进行思考，她如何来保护将来可能加入公司的每一个具有创造性的人才呢？五名专家就此给出了建议。

第六篇文章《创新的原则》讲述了创新的来源以及进行创新工作的原则。

彼得·德鲁克指出，大多数创新产生于一种对机会的有意识的、有目的的研究。对于寻求创新的经理们，

从事有规律的工作要比拥有企业家个性重要得多。

创新有以下七种来源：出乎意料的事件、不调和的事件、过程需要、行业或市场变化、人口统计上的变化、观念的变化以及新的知识。这七种来源相互重叠，在某一时点，创新的潜能可能不仅仅在其中的一个方面。

德鲁克强调，在寻求机会时，价值创新者需要追求简单，将重点放到对实际问题的解决方法上。像其他的任何努力一样，创新需要天分、机灵和知识。但德鲁克警告说，如果缺乏勤奋、坚韧和责任感，公司也不可能在业务创新上获得成功。

第七篇文章《解释性的管理：一般管理者能从设计中学到些什么》讲述了在新的竞争环境中，应用解释性的思维方法进行管理的问题。

随着市场变革节奏的加快，虽然大多数组织已经采纳了更加扁平、更少官僚制特征的组织结构以适应快速变革的不确定性，但是，大多数管理者还是保持着工业时代机械式的思维方式，他们假定任何管理中的挑战都能被转化为一个可以明确界定的问题，并能够找到一个最佳的解决方案。

这种思维方式在稳定的市场中，甚至在能够以可以预测的方式进行变革的市场中是有效的。然而，今天的市场变得越来越不稳定和难以预测。管理者根本不可能准确地知道他们正在开展的工作会获得什么样的结果，也不清楚怎样用最好的方法去实现这一目标。他们甚至不能对问题下定义，更不用说构造出一个解决问题的方

案了。作者提出，在这样的环境中，一般管理者面临的诸多挑战同设计工作的管理者经常遇到的处境极为相似。在不可预测的研究和设计领域内，开发程序的进行及其在怎样的情况下结束在任务开始实施的时候都难以确定，要求采用一种解释性的方法，而不是传统的分析方法进行管理。这种方法对快速变革、不可预测的市场中的管理同样适合。

第八篇文章《价值创新：高速增长的战略逻辑》讲述了如何实现价值量上的飞跃，从而实现可盈利性的增长。

文章讲述了法国艾克旅店的故事，它抛弃了常规旅店应有的样子，而努力提供大多数顾客之所需，即以较低的价格获得良好的住宿服务。维珍大西洋航空公司向行业传统提出挑战，取消了头等舱服务，将节省下来的成本用来对经济阶层顾客进行创新性的服务。这些公司并未以获得超越竞争的优势为目的，但最终却取得了最大的竞争优势。

如今，竞争日益激烈，实现可盈利性增长成为许多公司面临的严峻挑战。但为什么有的公司仍能保持销售额及利润的高速增长呢？问题的答案在于两类公司实施战略的差异。这种差异不是指经理们是否会选择某种分析工具或计划模型，而主要是由于公司对战略基本的和隐含的认识不同。不成功的公司采取的是传统的方式：它们的主导战略思想是努力在竞争中保持领先地位。与此完全不同的是，高速发展的公司却很少关心追赶或击败对手。它们将目标瞄准在顾客的绝大多数，同时主动

放弃一小部分现有顾客。它们集中精力于顾客认为有价值的、重要的共同特征上。其价值曲线偏离行业价值曲线，从而提供给顾客以价值飞跃。

哈佛商学院是世界一流的商学院，《哈佛商业评论》是全球最有影响的管理类杂志，它将最新的、最卓越的管理思想传播到世界的每一个角落。中国人民大学出版社将这些管理思想在中国出版，无论对于学术界还是对于实业界，都是一件幸事。我们倾尽所能，力争以自己的最高水平来完成对本书的翻译。但是囿于时间和我们的水平，书中难免存在不妥之处，希望管理届各位同仁和广大读者批评指正。

本书由南开大学李维安教授担任主译。第一章，李维安、王新汉翻译；第二章，李维安、张亚双翻译；第三章，李维安、刘宏鹏翻译；第四章、第五章，王新汉翻译；第六章、第八章，刘宏鹏翻译；第七章，张亚双翻译。最后由李维安教授统校全书。

在本书翻译出版的过程中，中国人民大学出版社的闻洁女士始终予以高度的关心和支持，在此，我们由衷地表示谢意。

李维安

2001年9月

目 录

Harvard Business Review

目 录

Harvard Business Review

1. 创造力是如何被扼杀的[①]

特里萨·M·阿马布勒

作者简介

特里萨·M·阿马布勒（Teresa M. Amabile）曾在哈佛商学院企业管理系任教，教授过1954届MBA的课程。阿马布勒博士最初致力于个体创新领域，现在则主要研究团队创新和组织变革。她目前的工作重心是研究组织和项目团队中的特殊事件如何对团队成员的工作环境、动机、创新性、生产率产生影响。著有《创新的来源及培育》一书以及上百篇学术论文。

内容提要

在当今知识经济形态下，创造力比以往任何时

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998年9/10月号。重印号98501。

候都要重要。然而，许多公司却不知不觉地在管理实践过程中扼杀了创造力。为什么会出现这种情形呢？这是由于公司压制了员工内在的动机——一种强烈的、内在的、基于兴趣和热情之上的对做事情的渴望。

经理们并不是有意要去扼杀创造力。然而，在对生产能力、效率和控制（这些都是有价值的经营原则）的追求中，他们抑制了创造力。特里萨·M·阿马布勒说：事情并不是非得这样做才行。商业规则可以与创造力和谐共存，但经理们必须首先改变他们的思维方式。

经理们需要了解创造力有三个组成部分：专业知识，灵活的、富于想像力的思考技能以及动机。经理们可以影响前两者，但这样做成本高、速度慢，而通过对员工们的内在动机施加影响将更为有效。

经理们有五种对动机施加影响的手段：给员工所分派工作的挑战性；准许员工处理事情的自由；设计工作团队的方式；给予鼓励的水平以及组织支持的性质。

以挑战为例。当员工感觉受到挑战时，其内在动机会很强烈而不是被工作压垮。因此，经理们的任务就是以正确的工作安排以使员工感受到挑战。再看一下自由，当经理们让员工决定如何实现目标，而不是告诉他们应实现什么目标时，员工的内在动机（随之是创造力）会高涨。

经理们可以对员工的创造力施加影响。其结果是使公司真正富于创造力，在公司里，创造力不仅仅表现为公司能够生存，而是表现为公司能得以发展壮大。

当我思考过去22年来所有我研究过和工作过的组织的情况时，我可以肯定地说，在这些组织中，创造力更多的是被扼杀而不是得到支持。大部分情况下，不是因为经理们憎恶创造力；相反，多数经理相信新颖可用的想法极具价值。然而，在特定的工作环境中，创造力每天在不知不觉中被抑制，这种工作环境的创建（出于完全合理的理由）是为了使诸如协调、生产能力和控制等经营原则最优化。

当然，不能期望经理们忽视经营原则。但是，在坚持这些原则的过程中，他们可能很不精心地去设计组织，导致该组织机械地压制了创造力。我的研究表明，可以同时发展两方面的最佳优势，即在组织中，经营原则得到重视；同时，创造力得以发展。然而，创建这样的组织，需要我们正确理解什么样的管理实践能培育创造力，以及什么样的管理实践扼杀了创造力。

什么是经营创造力？

我们倾向于将创造力和艺术联系在一起，并将其理解为对具有高度创造性的想法的表达。想一下帕布罗·毕加索（Pablo Picasso）如何突破了绘画的常规，威廉·福克纳（William Faulkner）是如何重新诠释小说的。在经营中，仅仅具有创造力是不够的。要具有创造力，想法必须是适宜的——有用的和可行的。它必须在一定程

度上影响以往的经营方式，如通过改进一个产品或通过提供一种新的处理事情的方式。

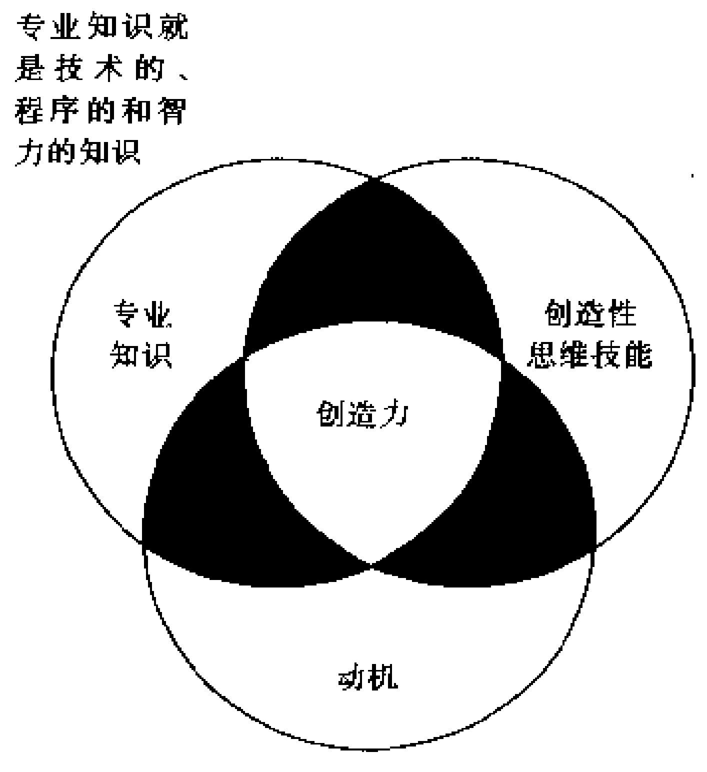
将创造力与艺术创造性联系在一起经常导致一种困惑：创造力在商业组织中的正确位置是什么。在研习班上，我曾经问过经理们，在他们的公司里是否存在他们不希望有创造力的地方，他们十有八九会回答：会计部门。他们似乎相信，创造力仅仅属于营销和研发领域。但是，创造力可以使一个组织中的每一种职能获益。看一下作业基础会计法（activity-based accouting），它是一种创造（一种会计创造），它对公司经营的影响是积极的、深远的。

在会计部门（或者事实上任何涉及制度性过程或法律规范的单位）对创造力恐惧的同时，许多经理们也对创造性过程持有偏见。对他们来讲，创造力是指人们的思维方式，比如，他们如何创造性地处理问题。事实上，富于想像力的思维是创造力的一部分，但另外两部分也非常重要，即专业知识和动机（见图 1—1）。

专业知识包括一个人在其工作的广阔领域中所知道的和能够做到的所有事情。例如，一名在一家医药公司工作的科学家，其职责是负责开发一种治疗血友病的凝血药。她的专业知识包括她进行科学思考的基本天赋，以及她在医药、化学、生物和生物化学等领域拥有的所有知识和技能。至于她如何获得这些专业知识，是通过正规教育、实践经验还是与其他专家的相互影响，都无关紧要。无论如何，她的专业知识包括了一种特定的东西。诺贝尔奖获得者、经济学家、心理学家赫布·西蒙

138319

在每个个体中，创造力都是由三个部分组成的一种功能。这三个部分是：专业知识、创造性思维技能和动机。经理们能影响这些组成部分吗？回答是肯定的，通过工厂的实践和条件，经理们可以更好地对其施加影响。



并不是所有动机的产生都是相同的。解决眼前问题的内在热情所导致的解决方案，远比诸如金钱的外在奖赏所导致的方案更具有创造性。这一组成部分（称之为内在动机）可以在最短的时间内被工作环境所影响

图 1—1 创造力的三个组成部分

（Herb Simon）称这种东西为“可以蔓延的网络”，也就是她用来探索和解决问题的智力空间。这种空间越大越好。

上面提到的创造性思维，是指人们如何处理问题，寻求解决方案的能力。这是一种将现有想法重新进行组合的能力。技能本身在很大程度上依赖于人的性格，同时也依赖人的思维方式和工作方式。例如，一个药物学

家，如何具有这样的性格——当她不苟同别人时，她感到很惬意，也就是说，她自然会去寻求与现状不同的解决方案，那么，她将更具有创造力。如果她习惯于逆向分析问题，并将看似无联系的不同领域的知识进行组合，她的创造力将进一步得到提升。举一个例子，她可能借鉴植物学领域的知识，以有助于寻找血友病问题的解决方案；吸取有关植物维管系统的经验教训，以帮助有关人类血液的研究。

至于工作风格，如果这名科学家坚持去攻克一个难关，她将更可能获得创造性的成功。事实上，她通过长时期的、冗长乏味的实验，提高了真正的创造性突破的可能性；同样，运用"酝酿"的工作方式也可以达到这一效果。"酝酿"是指这样一种能力，即将难题暂时放在一边，先去做其他的事情，然后以新的认识再回来继续研究。

专业知识和创造性思维是个人的原始材料——他或她的天生资源，对你也同样如此。但是，第三元素（动机）决定了人们实际的做为。一个科学家可能拥有出众的教育文凭，具有非凡的才能，对于解决旧有的问题有比较新的观点。但是，如果她缺乏从事特定工作的动机，她就不会去做，她的专业知识和创造性思维就没有被使用或是被用于做其他事情了。

然而，我的研究不断证实，各种形式的动机并非对创造力有同样的影响。事实上，似乎存在两种类型的动机——外在的和内在的，后者对创造力更为重要。然而，还是让我们先分析一下外在动机，因为在经营中，

它往往是创造力问题的基础。

外在动机来自于人的外部——无论该动机是胡萝卜还是大棒。如果那位科学家的老板许诺凝血项目成功之后将给予她金钱奖励，或是恐吓她，一旦项目失败将解雇她，她必将感受到激励或压力，以寻求一个解决方案。但是，这种类型的动机使该科学家为了得到想要的东西或为了避免痛苦而进行工作。

显然，经理们最常用的外在激励手段是金钱。金钱并不必然会阻碍人们的创造力，但在很多情况下，它并无帮助，特别是当它使人们感觉到他们在被收买和被控制时。更为重要的是，金钱本身并不能使员工热爱他们的工作。如果在内心里，员工们认为金钱是单调的、阴暗的，那么，金钱奖赏对于激励人们去寻找工作的兴趣不会具有什么神奇的效果。

金钱并不必然会阻碍人们的创造力，但在很多情况下，它并无帮助

但是，热情和兴趣（一个人对做事的内在渴望）是人全部的内在动机。例如，我们在上述例子中所举的科学家，如果她在从事凝血药物研究的工作中，由于对血友病的强烈的兴趣、个人受到的挑战感或是一种去解决别人所不能解决的问题的动机而受到鼓舞，她就是受到了内在激励。当人们受到内在激励时，他们会致力于工作以迎接挑战或乐在其中。工作本身就富于激励性。事实上，在我对创造力的研究中，我和我的学生、同事已经找到了很多支持内在动机的证据，于是，我们宣布了

一条原理，我们称之为“创造力的内在动机原理”：当人们感到主要是被兴趣、满足和工作本身的挑战（而不是由于外在压力）所激励时，他们将更具创造性（有关内在动机和外在动机区别的更详细内容，参见后文“创造力迷宫”）。

管理创造力

经理们可以影响创造力的所有这三个组成部分：专业知识、创造性思维技能和动机。但事实是：影响前两者远比影响动机更为困难和耗费时间。的确，规范的科学研讨会和专业会议无疑会增加有关血友病和相关领域的专业知识。而有关头脑风暴、问题解决和所谓换位思考的训练可以给科学家提供一些用于开展工作的新工具。但是，用于增加科学家的知识、提高其创造性思维技能的时间和金钱将会很多。另一方面，我们的研究表明，即使是组织环境微小的变化都可以极大地增强内在动机。这并不是说经理们应该放弃增加专业知识和提高创造性思维技能，但是，当需要权衡时，他们应该知道那些影响内在动机的因素将会迅速产生更大的效果。

那么，更明确地讲，什么样的管理实践能够影响创造力呢？它们通常可以归纳为六种类型：挑战、自由、资源、工作团队特征、管理层鼓励以及组织支持。在20多年的研究中，这些类型逐渐被归纳出来。该研究

主要集中于一个问题：工作环境和创造力之间是什么联系。我们运用了三种方法：实验、访谈和调查。可控的实验使我们可以识别偶然联系，而访谈和调查使我们看到商业组织中创造力的丰富与复杂。我们研究了几十家公司以及这些公司中的若干个体和团队。在每一项研究中，我们的目标都是去识别哪些管理实践明确地产生了正面的创造性的结果，而哪些管理实践不是这样。

例如，在一个项目中，我们访谈了几十位来自于各个公司和各个行业的员工，并请他们详细描述其职业生涯中最富于创造性和最不富于创造性的事件。然后，我们仔细研究了这些访谈记录，标出那些成功的或不成功的创造性事件中重复出现的管理实践或其他模式。一种称为 KEYS 的定量调查方法，支持了我们的研究。KEYS 方法用于调查公司中不同层次的员工，包括 78 个问题，用来评价不同的工作条件，如上层经理对创造力的支持程度，或者组织进行评价的方式。

依次考虑我们的研究中出现的六种类型的管理实践，让我们来研究一下经理们可以通过做些什么来提高创造力，以及事实上究竟发生了什么。非常重要并且需要再次说明的是，不单单是经理们进行了扼杀创造力的实践。这样的实践一般是系统的，它们非常普遍以至于很少有人对此加以质疑。

挑战

在所有经理们用以激发创造力的而且是比较可取的措施中，也许最灵验的是一种简单得甚至让人怀疑的方

式：以合理的工作安排挑战员工。经理们可以通过能运用员工专业知识和创造性思维技能的工作来挑战员工，激发其内在动机。适度的挑战将提升员工的能力，但是，把握提升的程度是至关重要的：不能少得有限以使他们感到枯燥乏味，也不能太多以至于失去控制，把他们压垮。

设定一个适度的挑战，要求经理们拥有有关员工和工作安排的丰富而详细的信息，收集这样的信息通常很困难也很耗费时间。也许这就是为什么很少能设定出适度的挑战的原因。事实上，经理们扼杀创造力最常见的方式之一就是没有尽力获取必要的信息并很好地将员工和工作联系起来，取而代之的是：一些破坏联系的事情倒是出现了。通常，结果是相关各方都不满意。所以，最适合的员工应该与最适合的工作安排相结合。

自由

谈到给予自由，创造力的关键是给员工关于做事方式的自主权（也就是说关于过程的自由）而不是关于结果的自由。换句话说，如果你让人们自由决定如何去攀登一座规定高度的山峰，他们将更具有创造性。你不必非要他们去选择爬哪座山峰。事实上，清晰特定的战略目标往往可以提升人们的创造力。

我并不是说经理们应该让其下属完全脱离制定目标（或日程）的讨论。但是，他们应该明白：参与这些讨论并不一定会产生创造性的效果，并且肯定也不足以达到这种效果。更为重要的是，制定目标的人也要使这些

目标对组织来讲很明确，这些目标要在一段有意义的时间内保持稳定。为了一个不断变化的目标而创造性地进行工作，或者是不可能的，或者将是很困难的。

过程自主权培育了创造力，这是因为：在人们开展工作的过程中给予他们自由，将提高他们的内在动机和主人翁意识。过程自主权也可以使人们以最能发挥他们专业知识和创造性思维技能的方式来处理问题。任务终将成为一种对他们的激励，而他们可以运用自己的优势去面对挑战。

经理们是怎样错误地对待自由的呢？一般有两种方式。首先，经理们倾向于频繁改变目标或不能清楚设定目标。员工可能有过程自主权，但是，他们不知道他们应该去做什么，这种自主权是毫无意义的。其次，有些经理在这方面不成功是由于他们仅仅在名义上给员工以自主权，他们宣称，员工在寻求解决方案时是被“授权”去探索迷津的，但是，事实上，在过程中员工被剥夺了权利。员工将因具有不同的意见而承担风险。

资源

影响创造力的两种主要资源是时间和金钱。经理们需要慎重分配这两种资源。正如用适当的工作安排来挑战人一样，决定给一个团队或项目多少时间和金钱是一项复杂的决策，它可以支持创造力，也可以扼杀创造力。

让我们来看一下时间。在一些环境中，时间压力可以提高创造力。例如，一个竞争者将会以比对手更低的

决定给一个团队或项目多少时间和金钱，这一决策可以支持创造力，也可以扼杀创造力

价格生产一个产品，或是社会面临一个重要问题，亟需某种解决方案——比如提供艾滋病疫苗。在这种情况下，无论时间的紧迫性还是工作的重要性，自然使人们感到他们必须加快速度。事实上，这样的情况倾向于增加提高挑战感来增强内在动机。

通常，组织会因为给出了比较随意的最后期限或是紧迫得难以想像的最后期限而扼杀创造力。前者将导致不信任，而后者则会导致放弃。无论哪种情况，人们都会感到被过度控制和未能实现抱负——这将永远破坏动机。再有，创造力经常要耗费时间。人们可能在摸索新概念，寻找独特的解决方案，在走出迷津时进展缓慢。如果经理们不给予摸索的时间，或没有安排酝酿阶段，他们将在不知不觉中阻碍创造性进程。

谈到项目资源，经理们肯定又要为难了。他们必须决定一个团队用来完成工作规划所需要的合理的资源，并且，他们必须知道组织对于工作规划能够提供多少合理的资源。他们必须反对折衷。有趣的是，超过“充足界限”而增加更多的资源并不能提高创造力，然而，在该界限之内，资源的限制将会有损创造力。不幸的是，许多经理没有意识到这一点，因此，他们经常会犯另一个错误。他们牢牢控制资源，这使得人们引导其创造力，用以寻找额外的资源，而不是去实际开发新的产品

或服务。

当谈到创造力时，另一种被误解的资源是物质空间。创造性团队需要开放的、舒适的办公室，这几乎是常识。这样一种氛围将不会伤害创造力，甚至可能是对其有帮助的，但这不如其他影响创造力的管理行为重要。实际上，我们一而再、再而三地看到一个问题：经理将精力集中于创造“适合的”物质空间，而忽视了更具影响力的行为，比如以适当的工作安排来挑战员工，给员工以工作过程的自主权。

工作团队特性

如果你想创建具有创造性思维的团队，你必须对这种团队的设计格外加以注意。也就是说，你必须以多样化的视角和背景来创建相互支持的团队。为什么呢？因为当团队由具有各种各样的知识和工作方式（也就是说，具有不同的专业知识和创造性思维技能）的人员组成时，经常会以令人激动的、有效的方式来形成和激发思想。

然而，多样化仅仅是一个起点。经理们还必须确保他们组建起来的团队具有三种特性。首先，成员必须共享那种达到团队目标的成就感；其次，在困难时期和受挫时成员必须表现出互相帮助的意愿；第三，每个成员必须能看到其他成员带给团队的独特的知识和观点。这些要素不仅可以强化内在动机，也可以增加专业知识和提高创造性思维技能。

再者，创建这样的团队要求经理们对他们的员工有

深入的了解。他们必须能够评价员工，不仅通过他们的知识，而且通过他们对潜在的团队合作伙伴和合作过程的态度，通过他们解决问题的风格，以及通过他们的关键动机。以正确的特性（适当程度的多样性和支持性）组建一个团队可能是困难的，但是我们的研究表明，这样的团队将十分强大有力。

接下来，经理们扼杀创造力的一种常见方式是组成同质的团队。这样做的吸引力是很大的。同质团队，通常可以更快地得出“解决方案”，而且在解决过程中摩擦更少。这些团队也经常具有很高的士气。但是，同质团队在增加专业知识和提高创造性思维能力方面作用很小，每个人带来的都是相似的思维模式，离开时还是一样。

上级鼓励

大多数经理都相当忙，他们承受着追求结果的压力。因此，他们很易于忽略对创造性努力的赞扬——这种努力不仅包括创造性的成功，也包括不成功的努力。经理可以用来激发创造力的一个简单方式是不要让上述情况发生。

这和内在动机的联系是明显的。当然，在一段时间，没有欢呼喝彩人们仍可以感到他们的工作是有趣的和令人激动的。但是，为了保持这种热情，大多数人需要感觉到他们的工作似乎对组织或对一些重要的人群是至关重要的。否则，他们可能会像在家一样，并为了他们自己的利益而开展他们的工作。

成功的创造性组织中的经理很少为特殊的成绩提供特殊的外在奖赏。他们自由宽容地去看待个体和团队的创造性工作，经常是在还不知道这些努力的最终商业影响之前。相反，扼杀创造力的经理通常采用不承认创造性努力或采取质疑的方式，也不给予特殊的外在奖赏。在许多公司中，新思想面临的不是开放性思维而是耗时的评价，甚至是严厉的批评。当有人建议一种新产品或新过程时，上层经理要几个星期才作出反应，或者他们将这个人置于非常痛苦的被评论的过程之中。

在许多公司中，新思想面临的不是开放性思维，而是耗时的评价

当然，不是每一个新想法都值得去考虑，但是，在许多组织中，经理们习惯于表现出一种破坏创造力的反应。他们所做的是寻找理由不去采用新想法，而不是寻找理由去扩展它。一种有趣的心理动力加剧了这种现象。我们的研究表明，人们认为，如果他们更挑剔一些的话，会在上司面前显得更精明，这经常见效。在许多组织中，对新想法的反应很挑剔会受到奖赏。

不幸的是，这种否定性偏见对于那些正在被评价的创造力来说，具有很严重的后果。为什么会这样呢？首先，一种评价文化导致人们关注与他们的结果有关的外部奖励或惩罚，扩展了外在动机的存在和它对内在动机的负面影响；其次，这种文化产生了一种恐惧气氛，而这种气氛再次削弱了内在动机。

最后，这种否定也表现了经理如何对待那些想法未

能转化为结果的员工：他们的想法经常是在组织内被终止或是被搁置。当然，想法需要最终有效。记住：商业创造性思维必须是新颖而且有效的。一个两难问题在于，你不可能事先知道哪个想法将会有效果。再有，最后期限有时是很有启发作用的。在许多经营情况下，知道什么无效和知道什么有效同样有用。但是，如果人们察觉不到那些不能最终获得商业成功的项目的某些“失败价值”，他们的创造力将变得更少，或不太可能去进行个人的实验、摸索或与工作相结合，他们的内在动机将会消失。

上级鼓励还来自于奖赏和惩罚以外的方式。经理可以支持创造力的其他方式有：扮演角色模型、坚持难以处理的问题以及鼓励团队内部的合作与沟通。这些行为提升了创造性过程的所有三个组成要素，而且作为一种具有影响力的活动，它还具有额外功效，单个经理可以自己进行这些活动实践。当组织内的所有经理都以鼓励和培育创造力的态度和行为来扮演角色模型时，这种方式将更为有效。

组织支持

来自于上级的鼓励肯定激发了创造力，但是，当整个组织都持支持的态度时，创造力将真正得到提升。这种支持是组织领导者的工作，他们必须使适宜的体系或过程井井有条，并强调这样一种价值观：要明确创造性努力是一项被优先考虑的事情。例如，支持创造力的组织经常奖励创造力，但是，它们避免用金钱来“收买”

提供创造性思维的人。因为金钱奖赏使人们感到他们好像在被控制，所以，这种办法很可能不会见效；同时，不给予创造力充分的承认和奖赏会在组织内部滋生一种消极情绪，人们可能感到他们的创造性努力被利用了，或者是被低估了。如果人们存在不满，他们很少还会有源于内在动机的努力和热情。

最重要的是，组织的领导者可通过授权人们进行信息共享与合作，以及确保良好的政治环境以支持创造力的产生和发挥。信息共享与合作对于创造力的全部三种组成要素都有积极的影响。比如专业知识，人们通过共同工作，互相交流可以获得更多的知识。对于创造性思维能力也同样如此。事实上，提高员工创造性思维能力的一个办法就是让他们去面对各种各样解决问题的途径。除了顽固的悲观厌世者以外，信息共享与合作将提高人们对工作的热情，进而强化人们的内在动机。

无论你是否在努力提高创造力，你都不可能有什么好主意使政治问题按照组织的安排去发展。相互斗争、拉帮结派或是流言飞语对创造力尤其有害，因为这些行为把人们的注意力从工作上转移开了。当人们拉帮结派或是相互争斗时，那种追求共同目标的兴奋感就会减弱，而这种感觉对于内在动机是非常重要的。事实上，我们的研究表明，当人们意识到他们身边的人由于他们的工作而兴奋时，其内在动机会增强。当政治环境恶化时，人们会感到他们的工作受到了其他人安排的威胁。

最后，拉帮结派也有损于专业知识的发展。原因何在呢？政治阻碍了公开沟通，隔断了从A点到B点的

信息流，知识停滞不前，专业知识受到损害。

从个体到组织

执行官可以创建鼓励创造力的整个组织吗？答案是肯定的。看一下最近我们完成的一项名为团队事件研究的项目的结果。在两年的过程中，我们研究了 7 个公司的 20 多个团队，跨 3 个行业：高技术、消费产品和化工。通过跟踪每个团队的一个创造性项目的整个过程，我们得以观察项目进展（或者得不到进展）中发生的事情细节。我们通过每天从各团队的每个人那里收到的秘密电子邮件来实现这一点。在每个项目结尾，以及在项目执行过程中的若干点上，我们运用公司专家和团队成员的秘密报告来分析用于解决问题的创造力水平和项目的整体成功程度。

正如所料，团队和公司在成功开展创造性工作的方式上各不相同，并且差别很大。一个我们称之为化工中心研究（Chemical Central Research）的组织，表现为一个真正的创造力的温床。化工中心向其母公司提供广泛的、系列的工业产品和消费产品的设计，然而，在许多方面，化工中心开发团队的成员是非常普通的。他们虽然受过良好的教育，但并不比我们研究的其他公司中的员工多；公司财务状况良好，但并不比多数公司好很多。这个组织显示出的与众不同之处在于高层管理和团

队两个层次上的领导质量。经理通过组成团队、与团队保持沟通、支持团队工作的方式，使他们能够建立起一个不断激励内部创造力的组织。

我们看到，化工中心的经理们一再以工作安排来对人们进行非常成功的挑战。团队成员在开始时经常不能确信他们能够胜任中心的挑战。然而，他们几乎总是能激发出热情和兴趣，在对工作全力投入中得到发展。他们的经理懂得用工作来挑战他们，使他们以最高的竞技水平来开展工作，推动他们发展最大的潜能，更加具有竞争力。但是，经理们很慎重，不让员工的工作安排和其能力之间差距过大。

再有，化工中心的经理们从项目一开始就与团队进行合作以明确目标。然而，最终目标是由经理们设定的。于是，在日常运转的水平上，团队被授予很大的自主权，对新产品开发制定决策。整个项目过程中，团队领导人和高层经理定期检查，看工作是否被导向整体目标。但在完成目标方面，人们有真正的自主权。

关于工作团队的设计，尽管相对较小（在4人～9人之间），但化工中心的每一个团队都包括具有不同职业和种族背景的成员。通常，这种多样性导致沟通的困难，但更多的是，这种状况拓展了新视野，使团队能提出各种各样完成目标的途径。

例如，一个团队负责生产公司最重要产品的主要成分。化工中心的经理已经开始着手创建一支开发团队，碰巧有一个成员既有法律知识又有技术专长，该经理意识到团队可以凭借这个成员的知识和专长，使公司在新

市场上获得明显的优势。因为团队成员的相互支持，这个成员愿意，也渴望同团队成员一起开展工作。这些成员和团队共同完成了专利申请的过程。这个团队是成功的，团队成员在工作的过程中也充满了乐趣。

上级鼓励和组织支持在化工中心也很常见。例如，某团队的一名成员因业绩突出而受到公司的奖赏，事实上，他在成功之前也经历了许多失败。有一次，在花费了大量的时间进行一项实验之后，他告诉我们，他提出的一切仅是一堆废物。然而，公司并没有因此而责备他或让他停止，因为他虽然失败了，但他却是在进行着创造性的努力。由于他坚持不懈的创造性工作，他受到了公司的表扬。

最后，化工中心的领导做了许多工作，鼓励团队在他们所在的部门的所有单位中寻求支持，鼓励跨中心的合作。研究单位的总经理自己作出了榜样，每当团队向他寻求帮助时，他都会提供战略和技术指导。事实上，他明确给予组织中的高级科学家优先的跨团队支持，结果，这种支持是人们所期望和承认的。

例如，一个团队准备测试一种公司主打产品的设计。因为团队小，它必须依赖一个组织内的物质分析团队来协助其完成测试。这个分析团队不仅给予了帮助，而且还克服时间上不便的困难，在测试前一个星期帮助该团队了解：分析团队将提供给他们的信息属性和限制，什么时候他们将会得到信息，以及他们需要从分析团队那里得到什么信息以有效地支持他们的工作。团队成员确信，他们在整个过程中可以依赖物质分析团队，

尽管在测试中也有常见的技术难关，但测试进展得很顺利。

让我们看一下在我们研究的另一家公司中，我们观察到了什么。这是一家我们称之为国家房屋产品（National Houseware Products）的消费品公司。多年来，国家房屋产品公司以其创造性而著称。但最近，公司进行了结构再造以实现一种重大成长突破，许多高层经理被解雇或被迫转岗。国家房屋产品公司的工作环境有了巨大的变化；同时，新产品的成功和新商业思想似乎像一条细流一样在慢慢减少。有趣的是，团队事件研究的日常报告显示，事实上所有的创造力扼杀者都是现任人员。

一个公司的经理因为不断地改变目标和干涉过程而削弱了员工的创造力

经理通过不断改变目标和干涉过程而削弱了自主权。例如，上次季度会议上被经理定为优先考虑的四件事情，在这一次季度会议上甚至没有被提及。又如，一个被定为团队首要项目的产品却在没有任何解释的情况下就被取消了。

资源同样被错误地管理。比如，管理层长期将团队置于严格的、看起来很专断的时间和资源的限制之中。开始，许多团队成员由于这种紧急救援般的气氛而干劲十足，他们投身于工作之中并团结起来。但是，数月之后，他们的热情消失了，尤其是当这种压力被证明毫无意义之后更是如此。

国家房屋产品公司的经理们破坏创造力的主要表现，可能是他们的评价方式。他们习惯于对新的建议加

以挑剔。一个员工告诉我们，他不敢告诉他的经理可以拓展他的业务领域的设想。这名员工非常看好自己想法的潜力，但他最终没有向任何一个上司谈起。他知道当谈论新想法时，每个人都将分析它所有的缺点而不是潜力，他为什么要忍受这种挑剔？在行为过程中，管理层过多地传达这样的信念：任何关于改变现状的大的想法都应该仔细审核。那些足够勇敢提出新想法的个人，必须忍受漫长的，通常是令人厌烦的会议，这些会议充满了怀疑的问题。

在另一个例子中，当一个团队向上司提出了一个关于新的竞争性价格的项目时，该团队被告知要等到下个月才会讨论这个项目。其中一名被激怒的团队成员说："分析竟然需要等这么长的时间，恐怕在我们采取行动之前，我们的业务就已经失去了！"

另一个国家房屋产品公司的团队，数个星期以来一直致力于生产一种产品以彻底改进其主打产品。该团队在预算之内及时成功地改进了产品，并获得了很有前景的市场预测。但是，经理们却像一切事情都没有发生一样，没有给予团队认可或奖励。两个月之后，当我们拜访该团队并告之我们的研究结果时，我们得知，该团队的负责人刚刚接受了一家较小的竞争者公司的聘任。他吐露说，尽管他感到在国家房屋产品公司发展的机会和最终前景可能更好一些，但是，他相信他的工作和想法在别的公司会更有价值。

最后，国家房屋产品公司的经理们使政治环境恶化了。看一下这样一个例子：国家房屋产品公司的一个团队提出了相当不错的想法以节省一种新产品的制造费

用，这种新产品非常重要，因为一个竞争者刚刚以更低的价格提供了一种类似产品。该计划被否决了。由于一种“政治”问题（“政治”是公司内长期忠诚与敌对的代名词），制造部门是不会同意的。一位团队成员说：“如果是事实和数据而不是政治来决定一切，那就太好了。在他们生产产品的过程中，没有可以界定的成本节约，也没有关于如何以其他方式节省费用的反对提案。答案仅仅是‘不行’，因为这是他们想要的方式。”

巨大的奖赏和风险

国家房屋产品公司和化工中心的事件给我们的最重要的启示在于：经理们通过思考、设计和建立工作环境，控制了创造力的激发。创造力经常要求经理彻底改变其创建工作团队和与之交互影响的方式。在许多情况下，创造力呼唤一种有意识的文化变革。

培养创造力经常要求经理彻底改变其创建工作团队和与之交互影响的方式

不这样做的风险甚至会更大。当创造力被扼杀时，组织失去了一种有效的竞争武器，即新思想。其员工也可能失去活力和责任。实际上，在我多年对创造力的研究中，可能最困难的是听到人们抱怨说，他们感到被组织压抑、阻挠和制止，正如国家房屋产品公司的一位团队成员告诉我们的，“每天在我回家之前，我感到体力、

精神和智力都耗尽了。救救我！”

甚至那些看起来在组织生态系统方面陷入了困境从而扼杀了创造力的组织（正像国家房屋产品公司的案例一样）仍可能产生巨大的变化。看一下最近宝洁公司（Procter & Gamble）的一项变革。宝洁公司曾经一度是创造力的温床，近些年，公司发现其产品创新在显著减少。与之相应，公司成立了名为“公司新风险事业”（Corporate New Ventures，CNV）的一个小型跨职能团队。该团队进行了许多提升创造力的实践活动。

在挑战方面，CNV团队的成员可以选举自己。如何更好地保证一个人是受内在动机驱使去工作，而不是被要求作为志愿者去工作呢？应该说明，由志愿者组成一个团队，是一种对标准的宝洁式过程的重大背离。CNV团队的成员也被授予一个清晰的、具有挑战性的战略目标：开发全新产品，构筑公司未来。该团队被给予很大的自由以决定如何、何时、何地开展工作，这再一次与典型的宝洁行为相悖。

关于CNV团队如何打破宝洁公司对创造力扼杀的内容很多。在关键工作环境调查的每一项支持创造力的指标方面，CNV的得分都高于国内标准，也高于宝洁公司CNV以前的工作环境指标。但是，比这一特征更重要的是：这种改变的环境是否导致了更多的创造性工作？这是不可否认的，而且证据令人信服。CNV开始工作后的3年中，向业务部门提交了11个项目以供实施。在1998年上半年，这些产品开始走下了生产线。第一种产品已经开始进行试销，该产品设计用来提供一

种轻便的热辐射，以达到对轻微疼痛数小时的缓解。6项产品也被提议在一年内进行试销。毫不奇怪，由于CNV团队的成功，宝洁公司开始扩大其CNV事业的规模和范围。

即使你相信你的组织能激发创造力，也要努力寻找创造力杀手。他们中的一部分可能在某个黑暗的角落里枝繁叶茂——甚至在明处。但是，仅仅找出扼杀创造力的行为是不够的，你必须有意识地去尽力支持创新。其结果会使公司真正富有创造力，在公司内创造力也不仅仅是得以生存，而是切实蓬勃地在发展。

创造力迷宫

为了理解内在动机和外在动机的区别，可以将一个公司看成是一个迷宫。

一个人可能为了得到一份明确的奖励，如金钱，而受到激励并尽可能快速安全地穿越迷宫，正如一只老鼠为了得到一块奶酪而迅速穿过一样。这个人将寻找最简单、最直接的路径走下去。事实上，如果他真正是为了奖励而奔波，他将走一条很多人走过的道路，并仅仅用一直以来的做法来解决问题。

这种基于外在动机的方式，事实上将使他走出迷宫。但是来自过程的解决方案很可能是缺乏想像力的。它不会对问题的特性提供什么新见地，或用什么新方法来看待问题。这种因循守旧的解决方案

可能对经营没有什么促进。

另一个人可能会有不同的穿越迷宫的办法。事实上，他可能发现沿着不同的道路摸索（这本身是一种挑战和探索）很有趣味。毫无疑问，这种路程会更长并且会有错误，因为任何迷宫（任何真正复杂的问题）都拥有多于出路的死胡同。但是，当受到内在激励的人最终找到了一条走出迷宫的道路（一个解决方案），这很可能将比老一套的方法更好，更具创造性。

有充足的证据证明，在案例中那些被广泛认为具有创造力的人，拥有很强的内在动机。当被问及是什么使那些具有创造力的科学家有别于那些缺乏创造力的科学家时，诺贝尔奖获得者、物理学家阿瑟·肖洛（Arthur Schawlow）说："热爱工作很重要。最成功的科学家通常不是最具天才的，而是那些被好奇所驱使的人。他们必须要弄清楚答案是什么。"阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）将内在动机说成是"观察和研究的乐趣"。小说家约翰·欧文（John Irving）在谈到他对写作的长期投入时说："一个无言的事实就是热爱。我能如此努力从事写作工作的原因，就在于这不是为我工作。"迈克尔·乔丹（Michael Jordan）可能是迄今最具创造力的篮球运动员，他在其合同中加入了一条"对篮球运动的热爱"。他坚持，在任何他喜欢的时间，他应该有自由参加临时篮球比赛。

富于创造性的人很少有像迈克尔·乔丹这样的

明星。事实上，当今商界之中所进行的大部分创造性工作是由那些永远不会名垂青史的人完成的。他们拥有专业知识、良好的创造性思维技能和强烈的内在动机。同样重要的是，在他们工作的组织中，经理们有意识地去创造一种环境，以支持这些创造力的特性而不是去破坏它们。

2. 通过设身处地式的设计获取创新的灵感[1]

多萝西·伦纳德　杰弗里·F·雷伯特

作者简介

多萝西·伦纳德（Dorothy Leonard）是哈佛商学院工商管理系的教授，自1983年以来教授MBA课程和管理培训项目。她从事研究的领域包括创新、新产品开发，以及跨地域、文化、认知界限的知识传播。在诸如《组织科学》这样的学校期刊上，伦纳德教授发表过几十篇有关上述领域的文章。著有《知识的源泉》（哈佛商学院出版社，1995）。与沃尔特·斯沃普（Walter Swap）合著的《灵光一闪：点燃团队中的创新性》（哈佛商学院出版社，

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997年11/12月号。重印号97606。

1999）即将出版。

杰弗里·F·雷伯特（Jeffrey F.Rayport）是哈佛商学院服务管理部的管理学副教授。他的研究侧重于新信息技术对于服务管理和企业市场战略的影响，并关注基于信息的知识密集型产业的电子商务。作为顾问，雷伯特博士曾经在美国的北方和南方、欧洲、日本以及环太平洋的许多公司中从事研究咨询活动。他的咨询工作帮助公司在基于网络或数字化的经济领域制定了具有突破性的服务战略。

内容提要

公司在开发新产品和提供新服务的时候，习惯于借助特定团队参与焦点（小组）访谈、采用合用实验室和市场调查等方法使消费者参与开发过程以提供有益的帮助。尤其是在那些消费者十分熟悉的产品品质提高的过程中，这些方法得到了深入的研究和广泛的应用。例如，知识渊博的消费者特别善于识别他们认为适于高档汽车使用的皮革的特殊气味或能够帮助厂商把摩托车发动机的音量调试得恰到好处以使人们产生强悍有力的感觉。

但是，在对那些消费者不是十分熟悉的产品进行改善的过程中，厂商需要识别和满足那些消费者也不一定认识到的需要。为完成这样的任务，一套被称为设身处地式的技术能提供有力的帮助。

设身处地式的设计不是把消费者带到公司里

来，而是要求公司派代表去观察消费者如何在他们自己的环境中使用产品和接受服务。通过这样做，管理者常常会看到他们的产品有着意想不到的用途，正如一家生产烹调油的公司的管理者看到他的邻居把烹调油涂在割草机的刀口上，以防止草黏附在刀头底部那样，管理者也能发现那些消费者在调查中通常不会提到的问题，正如尼桑设计公司（Nissan Design）的总裁看到一对夫妇吃力地卸掉一家竞争对手公司生产的微型货车的后座，以便于运输一组沙发时所意识到的那样。

多萝西·伦纳德和杰弗里·雷伯特详细描述的五步式程序是一种相当低成本、低风险的识别消费者需要的方式，而且这种方式有着能够将公司现有的技术能力转向全新的经营活动上去的潜力。

几乎所有的公司，在某种程度上都在持续创新的基础上进行竞争。当然，为获得商业上的成功，新的产品和服务的设想必须能满足消费者的某些真实或可察觉出的需要。目前流行的管理程式如“贴近消费者”和“倾听顾客的声音”表达的就是这个意思。问题是消费者限于他们想像的并描述潜在创新的能力和经验，他们对新产品或新服务的开发提供不了多少真正的指导。公司怎样才能识别连消费者自己都没有意识到的需要呢？即使做了深入广泛的市场调查，但由于消费者的惯常思维假设某些愿望不可能被满足，致使消费者自己并没有提到这些需求，设计人员又怎样寻找有效的途径去满足他们呢？

一套我们称之为设身处地式的设计技术能够有助于解决这些两难困境。其基本内容是观察，即目睹消费者使用产品或接受服务。但与焦点小组、合用实验室或其他传统的市场研究方法所进行的背景环境不同，这类观察是在消费者自己的环境中，即自然的、日常的例行活动中进行的。在这种环境中，研究人员能够接触到大量的信息，而这些信息是其他基于观察的研究方法所不能提供的。

设身处地式的设计技术，即对从实地观察中零碎收集的信息进行归集、分析和应用的设计，对于优秀的工程公司、设计公司和少数前瞻性的制造公司来讲比较熟悉，但还没有被普遍应用。这些技术在市场学课程中也很少被讲到，它们似乎更接近于人类学而不是市场学。实际上，很少有公司采用设身处地式的设计，因为这种

技术要求许多组织具备它们自身还没有培养出来的特殊的合作技能。市场研究人员通常利用数字和文本来获取新产品的灵感，但是，设身处地式的管理者同样重视利用可视性的信息。传统的研究人员通常习惯于收集特定领域的数据而不考虑其他的领域，设身处地式的设计要求有着不同领域知识背景的团队成员相互进行创造性的沟通。

然而，开发公司在这方面的专业才能是一项相当有价值的投资。设身处地式的设计是一种成本、风险相当低的识别潜在的重要消费者需求的手段。这是新产品创意的一个重要来源，也有着能够把公司的技术能力重新转到全新的经营领域上去的潜力。

当提问不能产生答案时

当一个产品或服务很容易被理解时，传统的市场学知识能够提供大量复杂精巧的方法以从潜在的消费者中获取有用的信息，并影响他们的购买决策。想一下，尽管人们对气味和声音的偏好十分不同，汽车制造商仍能设计出适合美国购买者的汽车内饰，以烘托出他们认为只有在豪华轿车中才有的昂贵皮革的特殊气味。尼桑国际设计公司在选定 3 款美国人认为其气味适合 J—30 无限（Infinity）型汽车的皮革前，试验了 90 多种样品；同样，汽车制造商对制造优质声音的发动机有着丰富的

经验，能使发动机在汽车加速和调挡时发出悦耳的声音。哈利－戴维森公司（Harley-Davidson）曾就其摩托车的声音被模仿而起诉过它的竞争对手，理由是它为调试让消费者感到愉悦的声音做了大量的工作。甚至在最细小的产品改进中，消费者都能对汽车和摩托车的生产厂商进行指导，因为他们对这些产品极为熟悉，在长期的使用过程中积累了许多对产品明确的期望和要求。实际上，他们的驾驶经验如此的丰富以至于即使他们不坐在驾驶员的座位上，也能想像出行驶在路上的时候所可能面临的绝大多数问题。

在不同环境下处理相似问题的经验使得消费者对提出来的问题的解决方法很熟悉。在这种情况下，传统的市场学实践仍很有效。即揭即贴的包裹标签（peel-away postage stamps）就是一项消费者都能理解的创新，因为他们早在使用即时贴便条（post-it notes）和即揭即贴的标签（peel-away labels）时，就遇到过这种简易粘贴的问题。

有时候，消费者对目前的状况是如此熟悉而没有考虑去寻找一个新的解决方案

但有些时候，消费者对目前的状况是如此熟悉而没有考虑去寻找一个新的解决方案，即使他们有着能够用语言清楚表达的真实需求。习惯使我们容易适应不舒适，作为消费者，我们对周围的环境是如此熟悉以致忘了我们是被迫以这种不很乐意的方式而活动的，所以，我们就没有告诉市场研究人员我们真正想要的是什么。

例如，当一名消费者被问到对一个软件包的编辑功能的意见时，她觉得没有什么不妥之处，但当她在观察者的面前坐下来使用这个程序时，才发现事实并非如此，当她进行编辑工作时，软件不能自动地将文字置于图表周围，这种情况使得她的工作不得不经常中断。由于习惯了在这种问题发生后仍继续工作，所以，在先前的访谈中她没有提到这个问题。

当公司开发一种与消费者所熟悉的工作、生活方式不太相关的新技术时，市场研究一般提供不了什么帮助。如果市场上没有现成的产品能够至少体现出新产品的一些主要特征，消费者就无法形成他们自己的观点。在20世纪早期广播技术刚刚问世的时候，一度只能传输摩尔斯码（Morse code）和点对点的声音交流，只是在1915年戴维·萨尔诺夫（David Sarnoff）提出建议，认为这种技术能够被更好地应用在播报新闻、音乐和棒球比赛后，“播放音乐的盒子”才出现。萨尔诺夫把他的技术知识和他在观察多个家庭聚会后得到的发现结合起来，为技术提供了一个崭新的应用途径。没有人要求广播，因为他们不知道这种要求是可行的。

所以，有很多理由能够解释为什么标准的调查技术很少能带来真正新颖的产品构想。设计一种既能进行定量分析，又能具有足够的开放性，以完全把握消费者环境的市场研究工具是极为困难的。市场研究人员不得不同被调查者的意图进行反复较量，他们试图通过提供期望的答案以使调查人员满意，避免因揭示出他们觉得可能是不恰当的真相而使自己感到尴尬。设计调查、管理

特定团队、与消费者面谈的人由于无意识而必然地把他们自己的偏好带入到提问中去，从而使结果更加模糊。当一个顾客的需求被以书面形式或强制对话等形式表露，被统计学方法加以整理，以提纲等简化的形式传达给产品开发者时，重要的信息可能已经流失了。那么，为什么我们说观察是一种更好的方法呢？

我们从观察中学到了什么

对消费者进行观察总能够获取明显的，且有很大价值的基础信息。考虑一下消费者对产品或服务的使用情况：包装是不是很难打开；使用者是否能在没有说明书的情况下仍能够按照设计者明确说明的使用规则直接操作；把手、旋钮、距房顶高度是不是依据人体工程学进行设计的；使用者会在某些环节感到犹豫不决或模糊不清吗？是什么潜在的和可能是错误的假设在指导着使用者？

通过观察人们在实验室里如何使用你的产品，通过无数次的人体工程学性能测试，你能够很容易地获得上述问题的反馈信息。设身处地式设计的必要性在于，通过观察顾客在他们自己的客观环境中实际使用你的产品或服务来获取额外的信息。设身处地式的设计技术能够获得至少 5 种通过传统的市场研究技术或产品研究技术所不能获得的信息。

促使人们使用的原因　什么样的环境会促使人们使用你的产品或服务，你的顾客是不是在你期望的时间，以你期望的方式接受你的产品或服务，如果不是，你的公司可能就会有一个机会。

看一看惠普公司（Hewlett-Packard）在20世纪90年代早期通过观察惠普95/100LX系列个人数字助手（PDAs）的使用者所得到的启示。公司之所以和莲花发展公司（Lotus Development Corporation）结成战略联盟生产PDA产品，主要是因为产品开发者知道他们的"马路勇士"（Road Warrior）型PDA的消费者对莲花公司1-2-3计算程序软件超常的运算能力评价很高。但是，当惠普公司的研究人员在观察消费者实际使用产品时却发现，同样是从莲花公司通过许可证方式获得的个人管理者软件，在促使消费者使用PDA产品时起着至少同等重要的作用。

当Cheerios的制造商也这么做时，它们发现许多家庭并不是把谷物主要用于早餐，婴儿的父母们实际上对谷物的碎片制成的一种能够在任何时间、任何地点满足闹个不停的小家伙的小零食更感兴趣，这种小零食的包装、携带以及使用都很方便。

当一家生产烹调油的公司的管理者看到他的邻居把这种产品涂在割草机刀头的底部时，他发现了一个完全没有想到的产品用途。在他的一再要求下，邻居告诉他涂上烹调油能够防止割下来的草黏附在刀头底部，也不会损害草坪。这些意想不到的使用方式不仅能够提供创新和产品再设计的机会，还会提供进入全新市场的可能。

同使用者环境的相互作用　你的产品或服务如何适应顾客自己独有的个人行为系统，不管这个系统是一种家居习惯、一种办公活动，还是一项制造流程。思考一下 Intuit 公司，它是个人财务软件集成 Quicken 的制造商，通过开展“在家跟我学”活动得到的启示，在这一活动中，产品开发者得到产品首次使用者的同意，观察他们在自己家里使用软件的初次经历。当然，Intuit 公司从这次活动中对产品包装、产品说明、产品安装，还有用户对软件的友好态度有了更多的了解。但在一个产品实验室里，也能得到这样的信息，公司对用户在自己计算机上运行软件的观察，能够使公司获得通过其他途径不能真正认识的信息是那个被观察的用户系统上还运行着什么别的软件，这个软件如何妨碍或帮助 Quicken 软件的运行。另外，产品开发者能够看到的顾客喜好和愿意直接连接什么样的其他数据文件，这些文件处于怎样的组织或散乱状态，是采取纸张方式还是电子的方式。通过这样的室内观察，Intuit 公司的设计者发现，许多小型企业主都使用 Quicken 软件保存他们的文档。

观察人们在他们自己的环境中使用你的产品时所做的一些微小改变，在竞争中可能是极为重要的。当一家实验室设备制造公司的工程师们访问了一个消费者后，他们才注意到，当设备应用于特定用途时，会导致严重的空气污染。这种情况促使公司在产品线上添加了一个通风盖。目前的用户对这种难闻的气味已习以为常，从来没想过向公司反映这个问题，也没有想到过加一个通风盖来明显地改善这种状况，直到公司作出改变后，他

们才意识到这一点。所以，当消费者把公司的产品同其他竞争者的产品相比较的时候，销售人员发现这个盖子是一个强有力的卖点。

用户习惯 使用者为了他们自己的目的，会重新改造或重新设计某种产品吗？工业设备的生产商们观察到，用户把纸片贴到他们的机器上用作标示牌，所以在推出的下一批产品中，生产商在机器上专门留出一个平坦的可保护空间以便利用户加上特别的信息，这样就在竞争中获得了一个低成本但是很受欢迎的优势。在加利福尼亚州南部，每一个日本汽车制造商都会提供一个设计中心，因为在那里，狂热的汽车购买者们都喜欢大幅度地改装轿车以适应他们的特殊需要，如功能更强（更多的载货空间、马力更大的发动机），更具个性（特制的减压阀、特殊的轮子、新的色彩）。观察这些使用者能够帮助尼桑公司（Nissan）和丰田公司（Toyota）的设计者认识到特定型号车改进的可能，也给他们提供了一个认识将来的普通轿车和卡车会是什么样的窗口。

有时候，使用者通过将几个现有产品组合起来解决一个问题，可以发现传统产品的新用途并显示出它们的缺点。一个家庭清扫设备的重要生产商用摄像机拍摄家庭成员的活动，以记录他们如何在地下室里实际使用该厂家的产品。结果，公司发现，那些善于持家的人为特定的家务事总结出了自己的心得，比如说清洗白色的百叶窗这件事，就可以说“一杯温苏打水加一杯洗盘子的清洁剂”即可完成。

同样，在研究消费者的移动通信需要的过程中，总

部在芝加哥的Doblin集团的顾问观察到，一些人创造性地把BP机和蜂窝电话结合起来，只是为了在需要的时候及时通信。这些消费者给他们的朋友和亲属特殊的BP机代码来避免不速之客的打扰。这些情况使公司认识到，人们对在蜂窝电话上的附加信息筛选能力的需要。

观察者看到人们把BP机和蜂窝电话结合起来不是为了回电话而是为了避免不速之客的打扰

产品的隐性特征 你的产品或服务有哪些附带特征或隐性特征？在特定团队或市场调查中，消费者很少提到这些特征，但是，这些不可见的因素会形成某种情感偏好，这也是一个机遇。当观看善于持家者使用清洁剂和洗涤剂时，家居产品公司的代表能够观察到，产品的气味是如何强化消费者对所使用产品的满意感，激发怀旧感（“我妈妈用过这种产品”）或者引致其他感受的（“它闻起来很清爽，这使我感到所有的工作都很有意义”）。

这些隐性的、不可见的产品特征能够被讨论、利用或重新塑造。在参观了金佰利－克拉克（Kimberly-Clark）产品的消费者的家庭后，位于加利福尼亚州帕洛阿尔托的一家设计公司的顾问认识到了简易型尿布对于父母和婴儿的情感价值，这些父母和婴儿把尿布视为迈向“成年人”衣服的一步。观察者认识到，尿布也是衣服，既具有实际作用，也有很强的象征意义。Huggies Pull-Ups 牌尿布于1991年在美国上市，当竞争者开

始行动时，该产品已经达到了每年4亿美元的销售额。

不注意这些隐性的特征可能会埋没一种新产品。Doblin集团的研究者认为，清洁工人用来放衣物的不需涂擦清洁剂的环保型圆盘在市场上没能获得成功，这在很大程度上是因为它们不具有清洁衣物所特有的清香味道。

未表达出来的使用者需求 设身处地式的设计最具有潜在价值的应用，是观察现有的或潜在的消费者使用你的产品或服务来解决那些他们认为是无法提出的问题，甚至不认为是问题的问题。你会怎样看待那些人们不能够应付，但明显是有利可图的问题呢？

惠普公司的一名产品开发人员在手术室里观看一名外科医生进行手术。外科医生通过显示器屏幕，观看病人的身体和他自己手的动作以准确把握手术刀的操作。护士们在手术室里走来走去，不时挡住了医生对屏幕的观察，轻微地干扰了手术的进行。没有人抱怨这一问题，但是，这个没有被留意的问题却使开发人员考虑去设计一种轻质头盔，以使图像在医生的眼前多停留一会儿。这位产品开发人员所在的公司有研制这种产品的技术。外科医生从来没有想到过使用这种产品，尽管这种产品对显著改善效率、提高准确性、使医生的工作更加容易很有帮助。

未表达出来的需要在日常生活中大量存在，即使相应的技术解决方案已经存在。例如，有一天，当尼桑设计公司的总裁杰里·赫什伯格（Jerry Hirshberg）在高速公路上驾车行驶的时候，他看到路边有一对夫妇正在把

一家竞争对手公司所生产的微型货车的后座挪开，以塞进一组新沙发，当他问这对夫妇为什么要这么做时，他们告诉他，“我们买这辆车是看中它的车内空间比较大，但是，不把座位挪开还是不能把空间用于我们设想的目的。”公司一直想不出怎样解决他们的问题，但是，赫什伯格脑海里立刻产生了一个想法，即生产一种6轮的汽车，能使它的主人把后座折叠起来滑出车厢，这样就很容易腾出载货空间。

魏尔霍伊泽在参观一家客户的工厂时，观察到了一个客户未表达出来的需求，从而使其在特种板市场上赢得了明显的竞争优势。客户是一家重要的家具制造商，把魏尔霍伊泽的一些竞争者生产的窄板黏合成层板来制作桌子腿。跟竞争者进行价格战或者劝说顾客为优质产品付出高价都不可行，魏尔霍伊泽想出了一种制作桌子腿的新方法，一种新的、不用黏合的、更厚的特殊板。顾客选用这种材料后，节约了成本和人力，魏尔霍伊泽也在竞争中遥遥领先了。

一些极富创意的产品设想出自于那些实际使用这些产品的工程师或设计师，因为这些人能够把进行表达需要的知识和如何满足这些需要的知识结合在一起。许多年来，美国妇女一直抱怨说，使用男式安全剃刀刮掉腋下的毛发或腿上的毛发很不方便，因为这些剃刀是专门为刮脸设计的。最终，一名女设计师根据妇女的操作习惯和实际要求重新对剃刀进行了设计，结果是吉列女式感应剃刀获得了巨大的成功。

当产品或服务的供应商超出顾客的预期，推出了顾

客未曾想到的产品或服务时，那句经常重复的“让顾客满意”就体现出其真正的含义了，技术是实现这种满意的主要因素。所有厂商开发新的产品和服务时都有很多功能未被利用，因为那些知道怎么做某事的人和那些需要做某事的人通常不能直接地沟通。所以，设身处地式的设计能够在更广阔的范围内应用公司现有的技术能力。当一个公司的代表站在观察者的角度探索公司消费者的世界时，他们同时具备着公司可以做什么事情的知识，这使得他们能够把公司现有的能力导入新的市场。可以把这看做是一个为获得创新的矿脉而挖掘知识宝藏的过程。通常，基本的技术和服务方法已经存在，需要的只是以不同的方式进行应用。

设身处地式的设计不能取代市场研究，它的主要贡献在于提出一系列尚需加以科学检验的观点

值得指出的是：设身处地式的设计不能取代市场调研，它的主要贡献在于，在公司实施任何一个项目之前，提出一系列尚需加以科学检验的观点。

设身处地式的设计：具体程序

公司可以通过多种方式实施设身处地式的设计，或诸如情景提问等类似的技术。但是，大多数公司都采用

下面所讲的五个步骤。

第一步：观察

清楚应该观察谁、谁观察、观察什么十分重要。

应该观察谁 被观察者可能是消费者、非消费者、消费者的消费者，或是通过扮演不同角色共同完成一项任务的一群人。

惠普公司制作了能够使计算机运营管理者诊断网络故障的礼仪分析者软件。随着网络变得越来越复杂，许多小型公司开始针对一些惠普公司顾客的个性化需求提供专门编制的软件。针对这种情况，惠普公司的设计师们展开了深入的市场调查，这一活动产生了意想不到的结果。调查显示应扩大分析者跟踪和报告的数据类型，这使得产品的开发更加困难，而且也不能增加产品的效能。使用者被数据所淹没，不能把它们转化为有用的信息。惠普公司的开发者们决定不把注意力集中在公司传统顾客（即运营管理者）的身上，而是观察网络维护技术人员的工作。

通过观察，开发者们发现，消费者真正需要的不是他们一直宣称的分析更多的数据，而是从计算机故障中迅速恢复。这种认识的改变导致了技术重点的转移。结果使惠普公司推出的网络顾问获得了巨大的成功。这种产品降低了对数据收集、分析和报告的重视，而是着重快速地识别网络问题、提出解决方案、建议快速实施解决方案的途径（参见后文“在虚拟空间里观察”）。

谁应该去观察 专业技能、教育背景、个人偏好的

差异，使得不同的人在观察同一情景时会提炼出完全不同的信息。一个人体工程学专家会注意身体姿势，一名工程师会注意角度和机器的相互作用，一名设计师更关注空间和形状。当然，也有一些人是兼具多种技能的观察者，但把握环境中那些最重要角度的最佳方法是派出一支小型团队，该团队的每一名成员都是不同领域的专家。IDEO 设计公司为 Details（一家办公设备供应商 Steelcase 的附属机构）服务时就是这样做的。为帮助 Details 开发一种更易重新摆放的计算机键盘，IDEO 派出了一名人体工程学专家、一名工程师、一名将人类学知识应用于办公设备的设计师去开展这项工作。每一名团队成员带回来的笔记本上都写满了完全不同的数据。

因为这种努力的关键目标是把使用者未表达出来的需要与技术可能性相匹配，团队中至少应该有一名具有行为观察经验的成员，有一名对这个开发团队能利用的组织能力有深入了解的成员。如果团队由外部的咨询公司派出，团队中就应该吸纳被咨询公司的一些员工，以深入了解公司的状况。如 Doblin 集团，就面临着为 SAS 重新定义运输经验的挑战，它集合了一个很大的团队，不仅包括社会科学家和信息设计师，还有来自航空公司的飞行员和其他机组成员。航空公司的员工对 SAS 的性能有着深入的了解，也知道如何提出与经营和公司文化变革相适应的服务创新措施。

组织通常不具备开展这种人类学探索所需的大量人才。当被问及设身处地式设计团队的成员应具备哪些特征时，应用这种技术的管理者列出了一系列很难在一份

简历中找全的特征：开放式思维、观察的技能、发现问题和解决问题的强烈兴趣。人力资源部也不是为寻找这类人才所建立的。如英特尔（Intel）和施乐这样的公司，在它们的市场、研究、产品开发部门中雇用了人类学家、社会心理学家，因为他们是对人类行为有着强烈兴趣、训练有素的观察者。其他组织把这类工作外包给设计公司，它们知道，在这些特殊公司有许多各具专长的员工，包括人体工程学专家、制图和可视化设计专家、工程专家等等。

应该观察什么行为 被观察者应该以惯常的行为方式，在家里或办公室里娱乐、饮食、休息和工作。为了研究移动通信，Doblin集团从一名律师早上把她的孩子放在全日制照看中心、到晚上孩子躺在床上，一直跟踪着她，从而发现了许多经常被忽视的沟通需要。当然，很少有人会对一群人在自己面前晃来晃去、观察自己的工作和生活毫不介意，但是，一种自然的生活气氛，哪怕有一点生硬，也比那种特殊团体会议室或实验室里人为制造出来的气氛要好得多。对于某些产品或服务来说，团队成员能够在一点也不打扰被观察者的情况下进行观察，他们把自己融入到社会环境中，使人们按照自己的日常习惯行为，比起一般的观察者站在旁边的情况更能系统地观察消费者的行为。

第二步：获取数据

由于设身处地式的设计技术强调观察而不是询问，所以，借助提问回答的途径，很难收集到更多的数据

（见表2—1）。当希望知道如何解释人们的行为时，观察者也会问一些开放式的问题，如“你为什么那么做？”他们通常列出问题以辅助他们的观察，如“使用者会遇

表2—1　观察和询问的对比

询　问	观　察
1. 人们不会要求那些他们认为不具备技术可能性的事物	1. 精心挑选的观察者对公司的能力，包括潜在的技术专长有着深入的了解
2. 一般来说，人们通常不是讲述自己行为的最佳人选	2. 观察者依赖真实的行为而不是报告中讲述的行为
3. 人们倾向于给出他们认为是别人期望或想要的答案	3. 观察者并不是要求人们对各种话题作出回答，而是通过观察人们的身体语言发掘出他们感受和反应的非语言线索，另外，还有人们自觉的、主动的评论意见
4. 当人们不是处于使用产品或服务的过程中时，他们不愿回忆对产品或服务无形特征的感受	4. 通过让消费者使用真实的产品或一个模型，或者使消费者参与一项处于设计过程中的创新所针对的实际活动，观察者能够收集诸如气味和情绪等与产品的使用相关联的无形特征
5. 人们的想像能力，还有他们的希望，受制于他们的经验；他们把环境中的匮乏和低效视为是理所当然的	5. 受过专门训练的、熟练的观察者能够找出未表达出的需求的解决方法
6. 问题常常带有个人偏见，反映了提问者未曾认识到的思维假设	6. 观察是开放的和变化的，训练有素的观察者们会相互纠正带有个人偏见的想法和观点
7. 询问常常会打断人们正常活动的顺利进行	7. 观察，尽管不能避免一点也不干扰对方，但较之询问来讲其打断正常活动的程度要低
8. 询问遏制了使用者提出创新建议的机会	8. 专业的观察者常常能够识别出可以进行复制、通过改良将被更广泛的消费者接受的创新

到什么样的问题?”但大多数数据是通过看到的、听到的、感受到的线索收集到的。所以，设身处地式设计团队更频繁地使用照片和录像等手段开展工作。

录像能够捕捉可能传递大量信息的细微的、快速消失的肢体语言，可以把它们储存下来以用于将来的观看和分析。十几年来，施乐 PARC（Xerox Palo Alto Research Center）的研究人员一直对用户使用公司产品（如一台新型的复印设备）的情景进行录像。研究人员可以看到使用者脸上困惑的表情，他们认为这表明使用者是在寻求控制，研究人员能观察到，当某些人希望某处有一种控制功能实际上却没有时的自然反应。这样的信息在短短几秒钟内出现和消失，很难以书面形式记录下来。

即使静止的照片也能传递用语言描述可能会遗漏的信息。尼桑国际设计公司派出一名摄影师到几个城市拍摄人们在卡车中活动的照片，以更好地理解他们如何把卡车用做交通工具和家庭用车。结果，公司的设计师吃惊地发现，他们的卡车（包括竞争对手的产品）在实际中很少被用于广告和市场调查报告中提到的那些用途。公司的总裁赫什伯格很震惊地看到，有那么多人在卡车里吃饭，他回忆道：“不仅是喝饮料，还吃意大利大餐!”设计师也注意到很多人重新组装他们的汽车，很多汽车磨损得很厉害。他们开始

尼桑公司的设计师们很吃惊地看到有那么多人在卡车里吃饭——“不仅是喝饮料，还吃意大利大餐!”

考虑是不是要开发一些更像牛仔布的新型车，磨损得越厉害看起来越好。

照片，或者艺术家和设计师们在空白纸上画的素描图可以显示出空间结构，包含观察团队在现场可能会忽略的细节。当一个观察团队的成员在公告板上展示出所有他们拍摄的人员活动及办公设备的照片时，他们很吃惊地发现，每个人的脚边都盘绕着大量的电线，这使得他们的公司在安装下一期标准办公间的隔板时，为这些电线专门制作了电缆管。正在研制炭烤炉的公司 Thermos 的研究人员，在他们拍摄的庭院烧烤聚餐的照片中发现，妇女们使用这种设备很吃力，因为这种设备是专门为身体更重、身材更高的男人设计的，公司原来错误地假设是这些男人主要承担户外家庭聚餐的烧烤任务。

照片可以显示出空间结构和那些观察团队在现场可能会忽略的细节

第三步：思考和分析

收集到各种形式的数据后，团队成员们返回来思考他们所观察到的情况，同其他同事讨论他们的可视化数据。这些同事不会被可能存在的额外信息所影响，如所参观公司或个人的声誉或观察地的天气，他们将关注摆在眼前的数据，他们也将认识到其他问题，他们会同那些团队成员可能不会提出的问题，这会使他们更好地进行下一步的观察。正是在这一阶段上，团队试图识别出消费者所有可能的问题和需要。

正在为老年人重新设计生命监测系统个人状态显示设备反应单位的IDEO团队，在与同事交换各自领域的数据后，发现了一个潜在的危险问题。为了能够走开更长一段时间，许多使用者关掉他们的个人状态显示设备以使得Lifeline's的监控人员不会把设备显示出的静止状态误认为发生了紧急情况。然而，由于个人状态显示系统设备缺少一个明显的状态指示器，使用者经常在回来后忘记重新打开个人状态显示设备。改善设计的机会是被那些不是IDEO观察团队最初成员的工程师发现的。于是，IDEO对产品进行了重新设计以使得个人状态显示设备被关掉的时候，即使屏幕被损坏也能显示出来，当使用者试图向监视服务器发送他们通常的“一切正常”的信号时，设备将自动重新开启。

第四步：为寻求解决方案实施头脑风暴法

头脑风暴法是在任何创新过程中都是很有价值的一个组成部分。在设身处地式的设计程序中，头脑风暴法被特别用来把观察结果转化为图像，即潜在解决方案的可视化表示。设计公司认为这个步骤的价值常常被低估。“我们的顾客参加会议之前总是不理解为什么头脑风暴法有那么大的价值，效果会那么明显，散会时他们总是不住地点头说：‘哇，这真是太令人惊讶了！’”尽管头脑风暴法总是与一项创造性程序有关，但并不是没有规律可循。IDEO的管理者告诉公司的员工在应用这种方法时，要注意以下五项规则：不急于下结论；重视别人的观点；定时举行会谈；主题要明确；鼓励自由

思考。

这样的会议不仅对于在头脑风暴法会议进行过程中提出的观点有很大的价值，对人们随后，比如说在家里想到的概念和解决方案也很重要，因为这些想法或方案的种子已经在他们的头脑中扎下了根。

经常把举行头脑风暴法会议作为设身处地式设计程序一部分的公司需要相应的支持性的基础设施。有时候，这种基础设施可能就是一张铺满用来涂写和作记录的纸张的桌子，没什么技术含量。当会议结束后，团队成员可以把写有他们认为是最好的主意的纸张撕下来带回去。有时候，这种基础设施也可能是梦工厂，即在旧金山建立的一个物质和虚拟的场所，以帮助公司确定下一代的产品和经营战略。梦工厂自豪地夸耀它拥有的高性能计算机工作站、特别定制的群件（groupware）、最新式的白板记录设备，这种设备能够将在板的表面写上或画上的东西精确地记录下来。

第五步：开发出可能解决方案的模型

很明显，模型并不是只应用在设身处地式的设计中。但是，一般来讲，某种创新越极端，人们就越难理解它的外形、功能及使用方法。正如研究人员在收集有用的视觉数据时，他们会创造出代表一种新的产品或服务概念的某些物质模型来促进彼此之间的沟通。以下三个理由说明，模型是设身处地式设计程序中的一个关键部分：

- 模型能够为开发团队阐明新产品或服务的概念。

- 模型能够使团队把新产品或服务的概念展示给组织中其他的人，这些人的作用没有在团队中正式地体现出来。
- 由于模型十分具体和直观，能够促进潜在的消费者作出反应，积极讨论。

有时候团队会作出两个模型，一个用来模仿功能，但外形上不像，另一个表现预计开发出的产品的理想物质外观，但不能运转。在设计户外烧烤炉的过程中，Thermos's Lifestyle公司的团队制作了两个模型，它们称之为Monitor和Merrimack（来自美国内战中的船名），Monitor是一个表现功能的模型，但团队认为它过于丑陋，Merrimack非常光滑、时尚，但实际上它是泡沫塑料做的，根本不能运转。公司通过使用这两个模型来听取消费者和销售商的反馈意见。

模仿也是一种很有用的模型。模仿不必非得像伊利诺伊大学的风洞那样精巧和使用先进的计算机技术（风洞能用来模仿一个房间的三维空间，被设计用来代表不同的环境，如一家工厂）。实际上，许多很实用的模仿根本不涉及计算机技术。当Chaparral Steel公司想设计金属防溅装置，以安装在把白炽金属杆移动到轧压机的滑道两侧时，设计人员把浸过水的压合板以不同的角度和高度组合起来，模仿不同的设计方案。压合板虽然很快就被炙热的金属融化了，但研究人员就在那一小段试验时间内观察出了哪种设计的效果最好。

角色扮演也是一种模仿的形式。位于加利福尼亚州帕洛阿尔托的内部研究公司中，20多名年轻的媒体界

面设计者戴上被喷上雾的眼镜、手套和重物，以使他们能够感受到那些年纪较大的人，在对下一代的电视、VCR 或其他电子设备进行实际的控制和在空中作手势进行控制的感觉。这样的模仿使得年轻的设计人员在一定的限制条件下可以应用他们对媒体性能的丰富知识。对于这种限制，他们不能通过其他个人经验直接获得，因为至少要等几十年。

作为一种文化变迁的设身处地式设计

对由设身处地式设计得到的创新性观点，常见的批评意见是："使用者并没有要求这些东西"。这说得很对，当按照消费者所要求的那么做的时候，你开发新产品的想法，你的竞争对手也会有，你将始终处于模仿或改进别人创意的"我也是"式的博弈中。设身处地式设计技术提升了应该由使用者引导新产品开发的思路。在这种方式中，人们也是被使用者引导的，他们只是没有意识到这一点。

设身处地式设计使得创新超越了只是把同样的产品生产得更好的观念。例如，深受移动性文化熏陶的计算机公司的管理人员，不再只想着制造重量更轻、运行更快、更耐用的笔记本电脑；相反，他们在考虑一个可移动电脑能够满足的其他移动需求。对使用者未表达出来的需求获得一个深入的设身处地式的理解，促使人们对

行业运行的思维定式进行质疑，以使公司改变现有的经营战略。

在虚拟空间里观察

设身处地式的设计技术对实际市场是自然存在的：观察消费者在他们自己的家里或办公室里使用一种产品或服务，可以实时地提供关于可能解决方案的大量且不会被扭曲的信息；同时，设身处地式的设计在虚拟世界，或虚拟市场里同样有着很大的应用价值。人们越来越多地通过网络开展经营活动，从银行、投资到软件的购买和安装。观察虚拟世界的行为能够产生许多与在物质世界中观察所得到的相同的收益。实际上，在很多情况下，设身处地式设计的虚拟形式会更迅速、更有目的地产生创新，因为公司在网络给定的时间内能够"观察"到更多的人，并在消费者需要和变革趋势出现的一瞬间捕捉到它们。

例如，软件开发者越来越多地从"插件"中受益，即那些他们能通过因特网浏览器从网络上直接下载的计算机代码小组件，组合在一起编制更大的应用程序。微软（Microsoft）和网景（Netscape）都特别关注消费者通过它们的浏览器，即 Internet Explorer 和 Netscape Navigator 下载了哪些"插件"，这两家公司都能够直接观察到使用者的运行插件，以获得反映正在出现的消费者需求的线索。

例如，最近，许多浏览器使用者开始试验因特网电话，也就是说，他们开始使用诸如VocalTec通信公司的软件，在网络上免费打长途电话。对应这种趋势，微软公司和网景公司现在提供嵌入因特网电话的浏览器。

与此相似，软件设计者们，通常在网络上与大量的“技术爱好者”们进行质量测试，这使得他们能就其产品展开大量的虚拟讨论。每当一家公司在网上公布软件的测试版并邀请黑客来发现其缺点、确认错误、提供改善意见时，公司能通过观察使用者如何根据自己的需要修改和评论它们的产品，以获得对未来消费者需要的认知。

美国在线（AOL）的成功可部分地归功于公司的管理者对观察到的消费者使用方式的意义能够深刻理解并应用于实践这一事实。在一开始的时候，管理者曾经认为信息服务将是公司经营的驱动力量，但是，他们发现使用者评价最高的并不是这类服务。相反，使用者对通过虚拟网络相互沟通的能力评价很高。所以，美国在线在为社会沟通创造场所，如从聊天室和电子邮件到朋友目录和专门论坛等方面投入了大量的资金。

当美国在线一度忽视了对市场进行认真观察和倾听的重要性时，它的经营业绩下降得很厉害。例如，当它的在线商业服务部门宣布将把8 500万用户的电话号码高价出售给电信运营商后，它的用户量急剧下降，这使得公司重新通过实际的或数字的

观察，保持对用户使用和体验公司产品或服务的密切关注。

当然，设身处地式的设计技术不能直接从物质世界转移到虚拟世界。实际上，一些人会争论，在市场中的“观察”只不过是获取数据。在某种程度上是这样，因为所有的观察最终都会成为一种关于使用者的数据资源，但是数据的背后是具体的行为。在里面蕴含着许多未被发掘的潜能，这些潜能没有被开发出来，是因为设身处地式设计需要比目前大多数公司开发这些数据更为精巧的技术。设身处地式设计要求研究者把获得的一套数据视作思考消费者行为的窗口，以便在这些信息的基础上进行创新。这就要求在思考和分析上进行大量投资，许多公司尚未做到这一点。

在网络中进行观察的公司也面临着涉及个人隐私时如何明确界限的问题。在市场上进行的观察，从性质上讲不具有干扰性，能够被观察者接受。消费者不希望被监视。认识到什么情况会被消费者认为是对他们个人隐私的侵犯，什么时候消费者应该被允许在公司的观察中设定边界是很重要的。微软公司的网络软件最开始能够扫描并向公司报告它的使用者在他们硬盘上运行的其他程序，这种观察的目的表面上看起来是帮助微软公司把它的产品同其他厂商的软件更加匹配，但是，消费者认为这是对个人隐私的侵犯，最终，微软公司不得不中止了这种行为。

公司在探索设身处地式设计在市场中应用潜力的时候，对这类问题应保持足够的重视。在虚拟世界里，观察消费者的行为不仅直接而且成本低廉，但是，许多公司还只是有意或无意地关注收集那些代表它们在其实体市场渠道中所开展活动的第一手电子数据。消费者在虚拟世界里的每一个活动都会留下一个数字痕迹，这些痕迹汇集起来就会形成一条勾画出市场需要和期望的轨迹，这为公司指明了通向成功创新的道路。

3. 汇集整个企业的力量[①]

多萝西·伦纳德　苏珊·斯特劳斯

作者简介

苏珊·斯特劳斯（Susaan Straus）是一名管理顾问和演说家，她专注于组织变革和管理团队有效性研究。她的研究涉及数以千计的《财富》500强公司的经理和执行官，并集中关注两个问题：认知偏好的影响，以及当领导人、经理和团队在快速变化的工作中面临挑战需要创新时，其能力问题。作为一个经验丰富的冲突协调者和过程辅助者，她曾经去过牛顿、马萨诸塞州、纳格拉斯、智利等地。她领导的绩效资源组织的宗旨是在致力于变革和创新的组织中创造卓越的绩效。

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997年7/8月号。重印号97407。

内容提要

选择创新还是落后？实际上，现代企业的竞争驱动力是非常简单的，但相应地作出有效反应却是很困难的，因为创新是在不同的思想、观念，不同的处理和评判信息的方式相互碰撞之时产生的。这就需要从不同的角度观察世界上人们的协作。观念上的分歧本应导致建设性的交流，事实上，最后常常没有任何成果。争论变成了个人之间的行为，创新过程中止下来。

在一个被作者称之为“创新摩擦”的过程中，善于进行创新的经理指出了如何使不同的观念、方法交融。一些作者在某些企业中工作了多年，观察了许多经理的行为，这些经理懂得如何创造出“创新摩擦”的环境。这些经理理解不同的人有不同的思考问题的方式：分析方法或直觉、概念或经验、社会或独立性、逻辑或价值驱动，这些都可使人们对问题具有不同的看法。他们在组织内部鼓励不同的方法和观点，对于认识上的差异，他们要求人们理解并尊重其他思考问题的方式。通过制定明确的规章制度，使得在一起工作的人们学会协同创新。总之，希望鼓励创新的经理们，需要审视一下自己的所作所为究竟是促进还是阻碍了“创新摩擦”。

选择创新还是落后？实际上，现代企业的竞争驱动力是非常简单的。但要做到这一点却是很困难的，因为创新是在不同的思想、观念，不同的处理和评判信息的方式相互碰撞之时发生的。相应地，这就要求不同的参与者进行合作，以不同的方式来观察事物。不同的观念本应导致具有建设性的争辩，可现在的结果是，人们之间互不理解，最终一切都成为徒劳。争辩变成了个人的事情，创新过程中止下来。

一般来说，对于这种现象，经理会有两种反应。一种是，不喜欢冲突的经理（或者只看重采用他们自己惯用的方法的经理）会主动逃避观念上的冲突。他们喜欢雇用和奖励某一类型的人，通常是和他们类似的人。他们的企业变成了牺牲品，我们称之为相似的克隆症状：成员们拥有共同的利益和技能；每个人的想法都是类似的。所有的思想都以相似的画面展现出来，只有相近的观点才可以被保留下来。比如说，一家新发展起来的企业，其成员全都拥有相似的背景和经历，在对每一种观念进行评价时，总要使用一套一成不变的假设和分析工具。如果这样的企业试图进行创新，往往是徒劳的。

另一种反应是，看重员工不同思考方式的经理经常不知道该如何处理这种现象。他们的行为就像是将一群不同观点的人锁在同一个房间里，好像这样做就可以创造性地解决问题似的。他们忽视了这样的事实，不同方式的人常常不理解对方或不尊重对方，这些不同能够引发个人之间的分歧。“侧重于细枝末节的人”忽视了“远景的事物”；“侧重于概念的人”哀叹无穷尽的分析；

个人主义者则认为团队的命令完全是浪费时间。这些人没有相应帮助，就无法共同工作。

在一个我们称之为“创新摩擦”的过程中，善于促进创新的经理指出了如何使不同的观点、方法相互交融。这样的经理能够理解，不同的人有不同的思考问题的方式：分析方法或直觉、概念或经验、社会或独立性、逻辑或价值驱动。他在组织内部鼓励不同的方法和观点——无论这个组织是一个团队、一个工作小组，还是整个企业。他懂得，对于认识上的差异，人们必须理解，并尊重其他思考问题的方式。通过制定明确的规章制度，使在一起工作的人们学会协同创新。总之，鼓励创新的经理，需要审视一下自己的所作所为究竟是促进还是阻碍了“创新摩擦”。

我们在一些企业中工作了多年，观察了许多经理的行为，他们懂得如何创造出“创新摩擦”的环境。为了产生新的思想和产品，他们积极努力使人们汇集到一起，这些人思考问题和处理问题的方式是不一样的，甚至是冲突的。

我们如何思考

我们称作“认识上的差异”是指，在获取和收集数据、制定决策、解决问题、与其他人打交道等方面采取不同的方法和手段。这些方法是指偏好（不要同技能或

能力混淆起来)。比如说，你可能喜欢凭直觉去处理问题，但实际上学会用分析的方法去处理问题可能会更好。偏好不是固定不变的：大多数人能够利用不同方法，而不是将自己限制在某一种方法的界限内。如果条件合适，回报也足够高，我们就会使用并非自己偏好的方法。也就是说，我们思考问题时都倾向于使用一两种自己喜好的方式，这将影响我们制定决策和与其他人进行交流——无论结果是好还是坏。

我们思考问题时，都有自己喜好的习惯方式，这将直接影响我们作决策以及与其他人的交流

最显著的认识上的区别莫过于左脑思考方式和右脑思考方式。这种划分是一种形象的比喻，而不是严格从生理学角度进行划分的。与左脑相关联的功能并不是都位于左脑皮层；同样，与右脑相关联的功能也不是都位于右脑皮层。然而，这种简单的描述的确抓住了不同思考方式的显著差别。一种是用分析、逻辑和顺序的方式来界定问题和解决问题的方法（左脑思考方式），另一种是基于直觉、价值观、非直线式的方法（右脑思考方式），这二者显然不同。

通过工作方式和制定决策活动，也可以看出人们在认识偏好上的差异。合作与独立工作是相对立的。一些人愿意在一起工作以解决问题，而另一些人愿意自己独立地收集、归纳、处理信息。每种方法都可以发挥最大的功效，只是它们的应用条件各不相同。思考和感觉是相对而言的。有些人是通过一种结构化、逻辑化的程序

来分析评价信息、制定决策；而有些人则依赖于自己的价值观和感情，采取相应的行动。

这样的例子有很多。比如，抽象思考者愿意从书籍、报告、录像带、会议等各种途径来收集信息。他们愿意间接学习事物而不是直接感受并体验它。相反，经验型的人，愿意从与其他人和事物打交道的过程中收集信息。无论问题的性质如何，一些人习惯于快速决策，而另一些人无论问题是否紧迫，都要提出一堆意见。一类人侧重于细枝末节，而另一类人则注重主要矛盾：信息构成的关系与形式。

无需惊奇，人们总是愿意选择与自己偏好相联系的职业。反过来，他们的工作经历又会加强这种初始的偏好，加深与此相关联的技能。因此，你可以发现，会计、企业家、社会工作者、艺术家解决问题的方法各不相同。比如说一个工程师，每天要与数字打交道，但是，如果给一位剧作家拿一页满是数字的东西，他很有可能把它扔在一边。当然，就像用性别和民族来划分人们一样，仅仅通过人们的风格来评判人们解决问题的方式可能是错误的。在任何一个职业领域内，总有这样一些人，他们的思考方式是奇特的，与主流方式格格不入。

经理们要想对下属的思考方式作出评价，最佳途径莫过于利用已建立的分析评价工具。一个经过验证的工具，与最敏感和敏锐的经理的感觉相比，前者要客观和详尽得多。人们已建立了数十个关于人类个性的诊断工具和描述分析工具，用以确定解决问题的方法和交流的认知方法的

种类。所有工具都遵从以下几项基本原则：

- 从本质上讲，偏好无所谓好坏。它们是好还是坏取决于环境或情况。比如说，有些政治家或首席执行官，喜欢在公众面前作出承诺，日后却往往难以实现，但在危机出现时，让一个喜欢静静思考的人来作决定，可能就是一件糟糕的事。
- 我们从小的时候起就会区别各种偏好，对于我们喜欢的事物，我们会相对稳定地保持多年。举个例子，愿意作出肯定或否定判断的人，是不会喜欢模糊不清或似是而非的事物的。
- 我们可以学会扩大自己行为的技能，可以运用并非自己偏好的方式。但这样做是很困难的——就像用另一侧的手来进行书写一样困难。
- 理解其他人的偏好和方式有助于人们更好地交流和合作。

相信并且使用迈尔斯－布里格斯（Myers-Briggs）测试（MBTI®）或者是赫尔曼（Herrmann）头脑支配测试（HBDI）的经理，发现其雇员接受了测试的结果，并将其用于改善自己的工作过程和行为中（参见后文“识别我们如何思考：迈尔斯－布里格斯种类测试”和“赫尔曼头脑支配测试”）。

我们如何行动

除非新的认知可以导致不同的行为，否则，世上的

所有评判都毫无意义。像 MBTI®和 HBDI 这样的工具可以帮助你和其他人了解自己。管理上的挑战是利用这些工具提供的洞察力来创造新的过程，鼓励新的行为，努力取得成功。

了解你自己 从你自己开始。当你了解自己的风格时，你会洞察到自己的偏好是如何不知不觉地塑造你的领导方式和交流模式的。你可能会惊奇地发现自己的方式抑制了员工的创造力，而这恰恰是你想从员工那里得到的。让我们来看一个富有创造力的组织中的两个经理的经历。每位经理都对自己收到的直接报告感到奇怪——但原因各不相同。

MTV 网络公司的执行副总裁吉姆·肖（Jim Shaw）是一位属于采用左脑思考方式的人，而其所在公司则是一个习惯采用右脑思考方式的组织。肖说道：

我一直把这里的富有创造力的、采用右脑思考方式的形象化的人们描述为梦想者。我发现，在过去，当一个梦想者阐述一幅景象时，我的直接反应是，“嗯，如果你想那样做，你需要做的是 A，然后是 B，那么你就得做 C，因为你没有下属，你就得去做 D 和 E。”现在，我懂得了对一个有创造力的人那样说，无异于往这个梦想上浇冷水。当我把这些话飞快地说出来之后，这个梦想者会把这看做是对他或她的攻击。我已经懂得，在开始时，不要把所有必须做的事情一下子都列出来。我不能把所有的事情都讲出来——这样会使我看起来像一个永远唱反调的人。我要做的是将信息逐渐透露出去，这

样，梦想者就会认为我和他几乎一致了。

尼桑国际设计公司总裁杰里·赫什伯格恰恰遇到了相反的问题。赫什伯格发现一些员工需要的组织环境是他所厌恶的。在发现这一点以前，他只是不停地给员工提供信息和下达指令，期望相应地可以促进创新行为的产生。简单地说，他以自己希望的管理方式对员工进行管理。但赫什伯格发现，员工对每一个建议都会这样回应，“是的，但是……”最初，他把这种反应看做是反对创新的偏见而横加打断。可最终他意识到，他的一些员工希望能拥有更多的时间来消化问题并为他的直觉想法找到逻辑解决方案。多给一些时间，他们会给项目提出坚实、有益、有深度的计划作为补充。颇具讽刺意味的是，正是员工对成功的积极主动性导致了这种犹豫现象：员工希望获得最佳结果。赫什伯格意识到，这些人的贡献，与他以及公司里其他采用右脑思考方式的人一样，对公司而言都是非常重要的。

肖和赫什伯格都意识到，他们自身的认识偏好会不知不觉地塑造出他们的领导方式和沟通模式。事实上，他们最初的反应抑制了他们所追求的员工创新能力。他们还注意到，采用右脑思考方式的经理认识到逻辑主义者所做的贡献和采取左脑思考方式的经理认识到幻想者的有机方法，都是一样重要的。就理论模型之外而言，创新不是某一方专有或独占的事物。

如果你希望拥有一个具有创新能力的组织，你需要雇用那些使你感到不舒服的人，和他们一起工作并且提

升他们的职位。你需要了解自己的偏好，这样，你就能纠正自己的不足之处，利用自己的力量。认清那些与你不同类型的人的贡献，最大的障碍是你的自我主义。假设你现在遇到了一个难题。你将向谁求助呢？通常你会选择那些与自己同一类型的人或自己尊重其意见的人。也许这些人能给你以安慰和镇静，但他们不大可能帮助你找到新的方法。或者你可以转而求助于经常与你发生争执的人以及极少与你的观点和看法一致的人。想要得到建设性的反馈意见需要勇气和技巧，其过程也不会是令人愉悦的。但这种反馈很有可能会帮你解决问题。而且在你提出请求时，他们最初会是惊讶，而后就会和你一起努力，因为很显然，你们过去的分歧是基于理解上的差异，而不是个人的恩怨。

想要成功地创新，你必须雇用与你不一样的人，和他们一起工作并且提升他们

忘掉金科玉律　别以自己希望的方式来对待别人。裁缝是与接受者而不是发送者进行交流沟通的。在一个认知上存在冲突的环境里，发送的信息并不等价于接收到的信息。一些人愿意接收事实、数字和统计情况，一些人喜欢轶事，还有一些人会非常容易地看懂图表。如果想要使信息不失真地被接收到，就必须以接收者喜好的“语言”传送。

在一个认知上存在冲突的环境里，发送的信息并不等价于接收到的信息

举个例子，你想劝说企业采用一种开放式办公布局。逻辑分析的人的论据来源于对统计文献数据的认真研究，该研究是由具有客观性的专家作出的，他证明了开放式布局有助于提高沟通效果。侧重于行为的人则会对此提出一些特殊问题：办公室布局的转换需要多长时间，到底需要何种家具，人们说话的声音会不会受到干扰。以人为本的观点则会是：一个开放式办公布局将会对人际关系产生怎样的影响，这样的布局对员工的士气和信念的影响如何，在这种环境下人们会感到愉快吗，用带有未来导向观点来设计的论据，不仅包括图形，还要包括对特定环境艺术性的阐释。简单地说，不以你喜爱的方式，而是以听者偏爱的特定思考方式传达信息，你将更具有说服力，更易被人理解。

创造“全脑”团队 无论是经过一段时间，还是从一开始就这样进行设计，公司或团队文化可以由某一种认知风格为主导。过去，IBM以其“IBM”这三个蓝色大字而闻名，展现给世界的是一个统一的风格；数字设备公司以它的工程文化风格而自豪。这样的同质风格有利于组织效率的提高；同时，也限制了问题解决方法的多样化。事实上，有着浓厚文化的企业同样可以具有高度的创造力，但要在可预知的界限内。如灵活的市场营销或具有想像力的工程技术。当市场要求这样的企业以不同的方式进行创新时，它们就需要学习新的东西。这样做要求在解决一个问题时采用不同的方法，既不仅仅依赖右脑，也不仅仅依赖左脑，而是依赖整个大脑。

约翰是一家大型的多品种仪器公司的后起之秀。让

我们看看他所犯的那些极其平常的错误：因为没有看到全脑团队的重要性，他丧失了一次重要的机会。当他被任命为一个新产品研发部门的经理后，在3年～6年内，约翰拥有特权对产品和服务进行大胆创新。“要令我吃惊”，首席执行官说道。

拥有了雇用员工的权力，约翰吸收了3名极其聪明的工商管理硕士。他们立即进行产业分析的工作，将所学的财务分析技能应用其中，对现有产品进行分类。为了完整地组建这个团队，约翰查阅了由人力资源部提供的大量求职简历。所有的申请人都具备合格的技能，其中一对夫妇还是工程师。约翰对此很高兴。显然，由这样一群高智商、经过良好培训、思维严密的人组成的团队，一定可以为公司产生出一些大胆的创新。约翰没有考虑雇用一些采用右脑思考方式的人来提出不同的设想，而是继续雇用采用左脑思考方式的奇才来组建其团队。18个月过去了，这个团队否决了所有计划好的新项目，这些项目具有良好的论据基础，具有深入的、书面的财务风险和技术风险分析。可这个团队却没有提出一个新的创意。首席执行官既不吃惊也不高兴，团队成立还不到2年就被解散了。

与此形成鲜明对照的是，鲍勃（一个成功的企业家）在他最后一次商业历程中，拒绝了只雇用同一思考类型的人。从过去的经历中他知道，他的严密分析的风格疏远了一些颇具创造力的员工。鲍勃差一点解雇了能干且富有经验的人力资源部主任沃利。在鲍勃眼中，沃利在董事会的几个月任职期间看起来像是个“拘泥于小

节的人”。为什么呢？因为沃利在预算会议上漫不经心，在鲍勃眼里的一些琐事上却纠缠不清，如日常护理、弹性时间、职工福利等。但在采取行动之前，鲍勃决定用不同的思考方式来考察一下管理团队。很快，他发现沃利正是他所需要的那种能够帮助他，使他的公司快速成长的人。沃利可以为管理层注入新的力量：对人的需要的敏感，这有助于公司和员工预见及防止问题发生。所以，鲍勃决定提拔沃利。在描述他如何成功地学会与沃利共事时，鲍勃告诉我们，“你们应以我为荣。我们现在开会的头 5 分钟都是讲述狗、孩子和四轮马车。”在公司内部，尽管沃利对员工倾注的关心未能完全解决问题，但这的确消除了职工与管理层的对抗，使得争端很容易得到化解。

持续进行成功创新的全脑团队的例子有很多。在施乐公司帕洛阿尔托研究中心，社会学家和计算机专家并肩工作。举个例子，计算机专家佩韦尔·柯蒂斯（Pavel Curtis）致力于创造一个人们进行交流的虚拟世界，他正与一位通晓社区如何形成的人类学家进行合作。其结果是，柯蒂斯的网络虚拟世界有了更多的人性味道，远比只由计算机专家设计的虚拟世界更受欢迎。另一个例子是帕洛阿尔托研究中心的 PAIR 项目，计算机专家和艺术家合作，相互影响对方的观念和彼此对事物的看法。在加利福尼亚的一个致力于多媒体技术研究的智囊团开展的 Interval 研究项目中，戴维·利德尔（David Liddle）主任邀请不同领域的专家作短期学术交流。其目的是要促进观点和解决问题办法的融合。交流的结果

使得 Interval 研究项目启动了数个高度革新举措。并且杰里·赫什伯格将全脑原则应用于尼桑国际设计公司的招聘，从价值观上看，每次都是聘用成对的人进入这个组织。也就是说，当聘用一名崇尚纯净色彩和节奏的设计师时，下一名就招收一位理性主义设计师，如来自德国建筑学派之一的鲍豪斯建筑学派，这一学派的人喜好分析并且注重功能。

组织内认知方法趋同可以产生高效率。但就像施乐公司帕洛阿尔托研究中心 Interval 研究项目与尼桑国际设计公司的经理所知晓的那样，无论团队中的个人多么优秀，他们解决创新问题的能力是通过吸纳完全不同的观点才得到提高的。

寻找“丑小鸭” 假定你无法雇用新人，然而却发现你的企业陷入了固定思维模式的泥潭中。那就让我们看看下面这位首席执行官的经历吧。他是一家实行严格控制并且相当保守的欧洲制药公司美国分公司的首席执行官。尽管该公司的商业战略在美国并不有效，但总部却责令这位首席执行官去重复同样的工作。这位首席执行官知道他必须找到一条新的出路，因为美国分公司是在一个快速变化的市场中进行竞争的。但他的顶头上司与在欧洲的上司一样，都是采用左脑思考方式，上司无意与其一起努力找到新的解决办法。

这位首席执行官并未放弃，而是相当深入地研究了企业里的各种思考偏好。他发现，他所需要的那种类型的经理们，在公司中的职位要比他低两级，这种人并不多，但具有活力，他们的反主流思考模式限制了他们的

提升。在这个公司里，具有右脑思考偏好的人们被看做是具有能力的，但却不是高级管理层的人选。对他们的提升到了某一特定位置就会止步不前。

这位首席执行官改变了这一状况。他提升了三位具有右脑思考偏好的管理人员，任命他们为高级副总经理和部门主管——这些职位在过去一直是由采用左脑思考方式的人占据着。这些新提升者是首席执行官进行创新的有力支持者，他们帮助他进行业务上的改革。他们懂得，与总部的沟通策略是其成功与否的决定因素。他们特意对自己的新想法进行包装，使之与欧洲总部的认知框架趋同。他们并没有像过去那样，长篇累牍地讲述变革的需要和尝试新的办法，而是通过阐述解决问题的办法来表述其观点。他们通过大量认真研究得出的数据以及计算出的预期成本节省和投资收益率来支持其观点，并且描述了利用相似方法取得成功的个案。他们详细描述了他们为了取得成功而将采取的措施。不到两年，这家美国分公司就进行了一次组织变革，包括将外部竞争引入内部服务这样的重大变革。这家美国分公司的内部服务质量有了惊人的改进，而其创新的数量也同样令人吃惊。

对创新过程进行管理 摩擦不是创造性的活动，除非管理者努力使其这样。“全脑”团队的成员之间不会自然而然地相互理解，然而却很容易厌恶对方。阅历丰富的成功管理者从一开始就会花功夫使成员了解他们之间的不同和区别（经常是通过探索、诊断性分析的结果）。在着手解决手头问题之前制定共同工作的原则，

在领导团队确认不同认知风格，或者在建立共同工作原则时遇到棘手问题后，经理通常可向受过专门训练的人士求助。

在制定共同工作的原则时，人们总会觉得自己有些愚蠢。当然，有这种想法很自然，我们都是成年人，有着多年的团队工作经验。然而这的确是个问题，每个人都会有长期机能失调的行为。从小，我们就学会了正确评价礼貌行为。（谁在16岁的时候还没有掌握善意撒谎的技巧？）我们经常会怀疑一条论据是否含有感情成分。如果我们觉得自己被忽视了，我们就会放弃选择。在会议中，如果一些人的思考方式不被欣赏，他们就会倚坐在墙边（整个组织的后部）。而这些行为是如此寻常，以至于我们不会注意到。

成功的经理会下功夫使不同类别的成员了解他们之间的区别

但是，如果让这样的行为凌驾于团队之上，其代价就太大了。国家广播公司（NBC）交互式媒体部门的高级副总经理鲍勃·迈耶斯（Bob Meyers）用体育运动作类比来阐述这一点，“打个比方说，在一个橄榄球队，你必须使用各种各样的人。比如一个瘦小的但会踢球的家伙，他看起来好像根本不属于这个队伍，根本无法胜任场上的任何位置。但只要他能做好他的分内之事，身材瘦小又何妨？他能够尽自己的全力就够了。关键的是球队需要知道，这个瘦小的队员可以做些什么，否则，球队将错失这名球员的才能所带来的益处。”

对创新摩擦进行管理意味着确保每一名成员都站在团队的最前面，阐述自己的观点。一些简单但有效的技巧可以起一些作用。首先，让团队成员弄清楚，是共同的目标使他们在一起并肩工作。“如果目标是现实的，员工均对其负有责任，并且每个人的工作进程表都是紧密相联的，”一位经理在观察后说，“这样，每一个人就会理解尊重别人不同意见的重要性。”

其次，明确你的经营方针。有效的方针通常是简洁明了的。举个例子，一个团队在处理意见分歧时制定了如下原则：“可以对任何人、任何事发表不同看法，但必须陈述自己的观点”，以及“当一个人发表反对意见时，其他人必须认真倾听，理解对方的含义。如果不同意时，要陈述自己的理由。”一些原则的陈述非常简单，像“无所不谈”、“修改假设条件”和“按时做好自己分内之事”。

对创新摩擦的过程进行管理意味着使团队中的每个人都阐述出自己的观点

第三，预先制定一份议事日程，提供足够的时间，使得有歧义的争论能找到具有想像力的替代办法，使得集中的争论能有可供选择的方案，制定辅助办法或补充办法。创新需要这两种类型的争论，但就像一位经理观察到的那样，擅长不同类型争论的人们常会“使对方变得狂躁”。另一位经理形容道，“如果你向倾向于给出含糊不清答案的人发问，喜欢 A 还是喜欢 B，他们会反问，‘C 怎么样？’”还有，在看上去毫无意义的讨论中，

想要尽早结束讨论的人们会蜷缩在座位上一言不发。更有甚者，如果一种论调占据了上风，不平衡感会使有些人冒险提出难以实行的新产品、服务或变革。清楚地划分两种争论类型的时间还可以避免两种方式下的人们之间的挫折，决策型的人时常盯着手表希望立即作出决策，而犹豫型的人则常常怀疑是否所有的创新方法都尝试过了。否则，决策型的人通常会以时间或计划为由迫使其他人屈服。他们会选择第一个可行的方案而不是最佳方案。而如果是非决策型的人占据主导地位，这个团队就永远也不会达成一致。创新既需要歧义争论，也需要集中争论；既需要头脑风暴，也需要实际行动计划。

减少个人间的冲突 尽管创新需要不同观念的交融，但在任何一个集团内，不同的认知偏好都可导致极其紧张的人际关系。因为，许多新产品是系统工程，而不是相互独立的。许多商业项目如果缺少了从不同角度处理信息和观察事物的人们之间的合作是无法进行的。理解不同思考方式对于创新过程的作用而言，最重要的一点就是将个人冲突因素从智能上的分歧剔除出去。

让我们来看一下一家药品供应公司新产品部经理的经历。他必须在 14 个月的期限内设计并制作出一种新型外科仪器，这位经理领导下的团队必须更加紧密地在一起合作才能实现这一目标。但是，设计部认为市场部误导了它们，而生产部无法理解为什么设计部要在两种机械铰链上犹豫不决。于是，分歧变成了个人化的矛盾，每句话的开头都是这样“你总是……”，而且结尾是“……不负责任的粗心”。两个月过去了，经理考虑

是否应该解散团队，重新开始。但他知道，他的顶头上司，市场部的副总裁，不会同意延长最后期限。“我极其失望，”他回忆道，“我决定做最后一次努力，以使他们能够合作共事。”

该经理决定进行一个试验，来提高团队的凝聚力，包括召开会议，分析和诊断认知上的分歧。当他们重返工作时，团队成员能用所学到的新的言语来形容他们在选择和风格上的分歧。“最开始，使用这些词就像是在开玩笑，”该经理回忆道，“他们是这样说的，‘嗯，我当然现在就想得到计划。我是一个性急的人！’你可以看出人们的确从新的角度来看待对方了，而且也不会再发脾气了。”这个团队成功地完成了任务。也许，更为重要的是，几名成员自愿加入到产品的下一轮研制和生产周期的工作中。愿意共同工作为公司带来的价值远比“一团和气”要大得多。关键的生产技术知识保留在了一个小的集团内，然而，如果项目成员分散到不同的产品线，这种技术知识也会扩散到各处。还有，留住部分成员还会使衍生产品的生产保持快速的发展。

不理解认知偏好的人们易于产生个人冲突或者逃避，或者兼而有之。认识到别人的方法并非是错误的和顽固的，而主要是可预测的不同，这会使人们不再生气。比如说，在瓦尔康公司（Viacom），一个包括两位经理参加的计划会议没有取得进展。一位经理就是不同意另一位经理所陈述的观点。突然，这位陈述者拍了一下自己的脑袋说道，“噢！我知道了！你是采用左脑思考方式的人！给我半个小时换换脑筋，马上我就回来。

让我再试一次。"采用左脑思考方式的经理大笑着同意了（他明白其中的含义）。会议继续进行，这一次，陈述者带来了大量的数据和更具紧密性、逻辑性的陈述。建立两种方式的有效沟通会对眼前问题产生更加广泛的理解，最终会找到解决问题的办法。

理解别人从不同角度看待问题并不意味着你对他的赞同。人们在理解不同思考方式时得到一点重要认识，那就是，从本质上讲没有最好的方式。对于创新过程而言，每种方式都可以提供一种独特的价值观念，就像每种方式都有其否定的一面一样。冷峻的逻辑学家、心不在焉者、富有创造力的科学家、慷慨大方者，在现实中都有其存在的根基。如果人们能部分地吸收其他观点的核心价值，就可以减少个人间的分歧，减少敌意，更能达成妥协和一致。他人的观点就有可能提高自己的观点和价值。在别人发表不同的言论时，他们会更加耐心地倾听。

货物出门概不退换

上面我们对个人品性的种类的分析仅仅是一个有用的工具而已，它还有很多局限之处。这些分析工具只衡量了个人品性的一个方面：思考方式和交流的偏好。没有衡量能力或智能，也没有预测业绩如何。迈尔斯－布里格斯测试和赫尔曼头脑支配测试都没有测度导致成功

创新的其他关键因素，如勇气、好奇心、正直、感情投入或驱动等。

相对而言，偏好较为稳定，但人的生活经历可以改变它们。比如说，多年的MBTI®的反复测试显示，当人们有了孩子以后，易于从一种思考方式向一种感觉方式转变。然而，对于MBTI®和HBDI的大多数测试结果而言，即便变换工作以及社会环境发生变化，人们的主要偏好也不会改变。

对于任何分析工具，都有一条重要警告：必须由经过训练的人来运用它们。否则，不但结果会被错误地解释（比如说，把中性的偏好描述成“正确”或“错误”的行为），而且还可能侵犯人们的隐私或使人们产生成见。当然，在理解复杂的现象时，人类的天性是愿意简单化，我们一直是在人们的语言、衣着、行为的基础上认识人们的。因为这些诊断分析在背后都含有相当多的心理研究成分，一旦被误用，后果是十分危险的。缺少了结构化、可靠的分析诊断，评判可能会变得肤浅和有缺陷。不进行充分的时间和资源的投入，经理们不要指望摩擦冲突和分歧会具有创新性。

现代管理的一个矛盾之处是，技术和社会发展（变化）广泛而迅速，超越了自然的节奏，而自古以来人类的禀性并未变化。人们在解决问题时总是直接由偏好出发。可为什么到了现在，经理们如此迫切地需要理解这些偏好的不同呢？因为现在产品的复杂性要求对每个人的专长和知识进行整合，而人们并不会天生就理解对方。今天的飞速变化要求每个人快速培养与别人合作的

技能。如果摩擦不能转化为创新，这将限制个人和组织的创新愿望。只要合理正确地治理，不同思想交融所释放出的能量将推动创新。

识别我们如何思考：迈尔斯－布里格斯种类测试

迈尔斯－布里格斯种类测试（MBTI®）是世界上最为广泛使用的个性评估工具。MBTI®是由一位母亲和她的女儿设计出来的，母亲的名字叫凯瑟琳·库克·布里格斯（Katherine Cook Briggs），女儿叫伊莎贝尔·迈尔斯（Isabel Myers）。她们是在卡尔·琼（Carl Jung）的研究基础上进行工作的。她们在第二次世界大战期间建立了这个工具。这个工具的假设基础是：对个性偏好的认识可以帮助那些刚刚加入劳动大军的国民，这些国民寻求合适的工作职位从而为战争服务。这个工具与标准的测试惯例是一致的，据 1994 年的统计，全世界有超过 250 万的人利用这个工具进行了测试。MBTI®广泛地应用于商业、心理、教育和职业咨询等领域。

MBTI®使用四对不同的属性创建了一个包括 16 种个性类型的矩阵：

- **外向性和内向性** 第一对属性描述了人们倾向于将自己的注意力集中在何处。这对属性将重心放到了人们精神能量的来源：外向性的人从其他人那里汲取能量；内向性的人从自身获取能量。每一方都发现对方的偏好状

况在削弱。

- **感觉和直觉**　第二对属性用来分辨人们如何获取信息。感觉者（S）通过他们的5个感官来获得信息，而直觉者（N）所依赖的直接感觉来源要少一些，如模式、关系和预感。举个例子，当被要求描述同一幅绘画时，感觉者会对绘画的某一笔或者画中人物左颊的伤疤发表意见，而直觉者可能从画中人物的烦恼表情猜测他处于一个艰难的时期或者他非常愁苦。
- **思考和知觉**　第三对属性衡量一个人在获取信息后如何制定决策。知觉类型的人（F）基于价值——他们对是与非的内在感觉，使用他们的情感智能来制定决策。思考类型的人（T）基于逻辑和“客观”标准——他们对正确和错误的评价，来制定决策。
- **判断和察觉**　第四对属性描述了一个人如何适应外部环境。判断类型的人（J）急于尽早结束事情。他们在有价值的信息基础上快速地作出结论并继续向前。察觉类型的人（P）愿意使他们的选择公开。他们会一直等待直到获得进行决策的足够信息。判断类型的人渴求确定性，而察觉类型的人喜欢模糊性。

如果想要看看在MBTI®中描述的个性种类，请看下面的矩阵：

MBTI®

		感觉类型（S）		直觉类型（N）	
		思考（T）	知觉（F）	知觉（F）	思考（T）
内向性（I）	判断（J）	ISTJ 认真、平静，通过全神贯注和仔细认真获得成功。实践性、有顺序、切合实际、有逻辑、现实和可靠 有责任感	ISFJ 平静、友善、有责任感，尽职尽责。为完成职责能够努力工作；仔细、平衡、准确、忠诚、考虑周到	INFJ 通过坚定不移、创新而成功，对需要和想要做的事情有热情。平静而有说服力、切合实际、关心他人，尊重公司原则	INTJ 通常具有新颖的思想并对自己的观点和目的有着强烈的驱动力。怀疑的、批评的、独立的、坚决的，经常很固执
	察觉（P）	ISTP 冷静的旁观者——平静、有保留的、分析的。通常对非个人的原则及机械物体的工作原理感兴趣。闪现独有的幽默火花	ISFP 引退的、平静友善的、敏感、善良，对自身能力的谦虚，回避争端，完成事情后经常感到放松和解脱	INFP 注重学习、创意、语言、自己计划的独立性。承诺较多，但不知如何完成。友善，但经常过于全神贯注	INTP 平静、有保留的、非个人的。喜欢理论性或科学性的事务，通常对创意感兴趣，不喜欢聚会或闲聊。其兴趣有着鲜明的特点
外向性（E）	察觉（P）	ESTP 切合实际、并不焦急急切，对任何事情的出现都感到坦然。可能有一点迟钝或生硬，适合做那些可以分成几部分或几步骤的事情	ESFP 喜欢外出的、逍遥自在的、易接纳的、愿与他人同乐。喜欢运动和制作东西。记忆事实要比掌握原理容易得多	ENFP 具有热情 具有高尚精神、有独创性、有想像力，几乎可以做任何他们感兴趣的事情，可以快速提出办法来帮助解决问题	ENTP 反应迅速、有独创性，善于做很多事情，可能同时和 个问题的两方进行争论来取乐 善于解决具有挑战性的问题，但可能会疏忽于日常的工作
	判断（J）	ESTJ 实践的、现实的、切合实际的，具有商业或机械学头脑，对于看起来没用的事物不会感兴趣，喜欢组织活动	ESFJ 热心的、爱说话的、受欢迎的、尽职尽责的、天生的合作者，需要协调。在鼓励下，绩效达到最佳 对于抽象思维和机械物体不感兴趣	ENFJ 有反应并有责任感。通常会对其他人的所想或所需表现出真诚的关心。好交际的，受欢迎的。对于表扬和批评敏感	ENTJ 热心肠、坦率、决定性、领导者气质。通常善于解决需要推理和智能的问题。有时可能会超越经验而表现得更为积极

赫尔曼头脑支配测试

内德·赫尔曼（Ned Herrmann）在担任通用电气公司（General Electric）的经理时，创建并发展了赫尔曼头脑支配测试。他在通用公司的大型部门中开始他的研究，前后长达20年之久，他进行了数万次的调查，和著名的心理测试研究机构，包括教育测试服务机构（Education Testing Service）一起，对数据进行了验证。

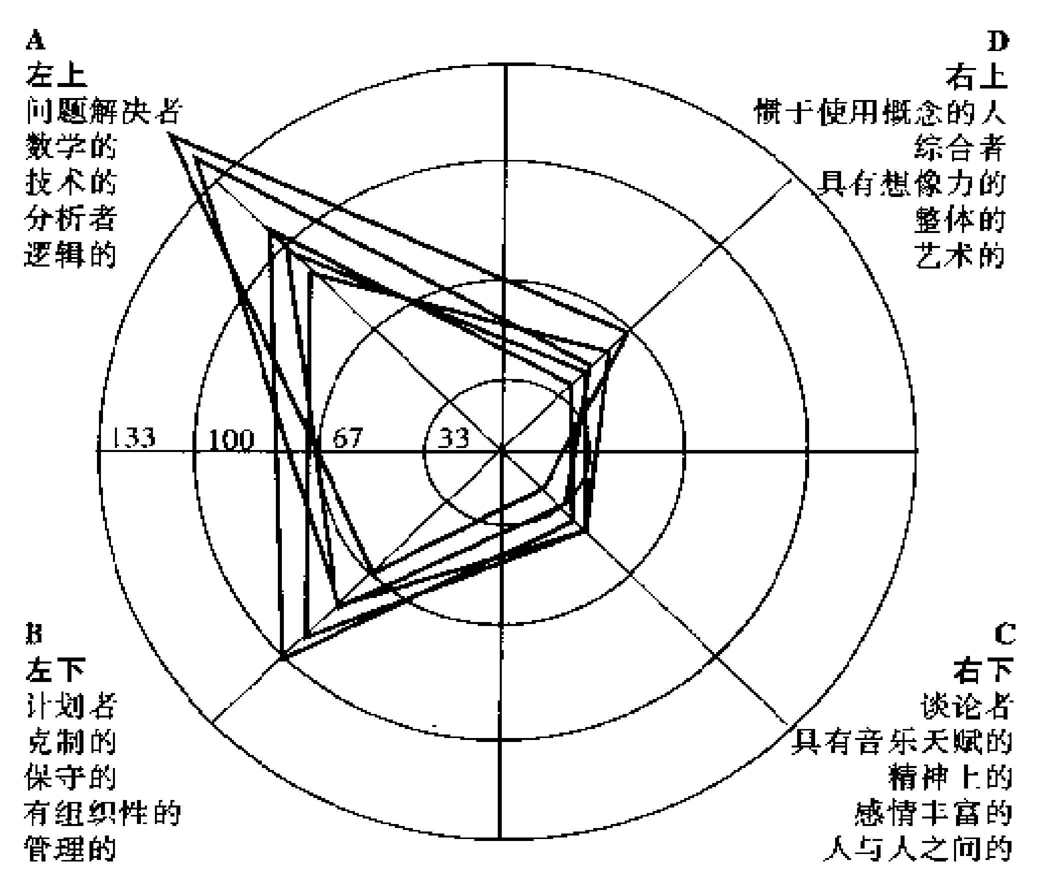
HBDI测试了一个人的偏好，包括左脑思考方式和右脑思考方式，也包括概念型思考方式和经验型思考方式。这些偏好经常与特定的职业相对应。比如说，工程师常会这样形容自己：分析型的、数学的、逻辑的，会把自己放在闭联集（continuum）左边的底端。相反，艺术家是这样形容自己的：情感丰富的、有想像空间的、审美的，把自己放在闭联集右边的底端。

83～84页的两个图显示了不同的偏好如何构成了四个清楚的象限，以及人们如何利用这两个图，对有着不同认知偏好的团队进行分析。

复合案例1　同类团队

下页的图显示出，团队中的每一个人在解决问题和迎接挑战时，都会有某些共同之处。在工程师

群体中，团队成员知道如何正确地处理事情。尽管他们的工作质量很好，但这些人很难共事。他们有自己的做事方式，并且拒绝对已经建立起来的标准进行变更。作为企业的一个重要职能部门，工程师在企业中的地位一直很高。最近，他们发现自己陷入了困境：企业重建并且企业的其他职能部门被允许在工程上进行外包。

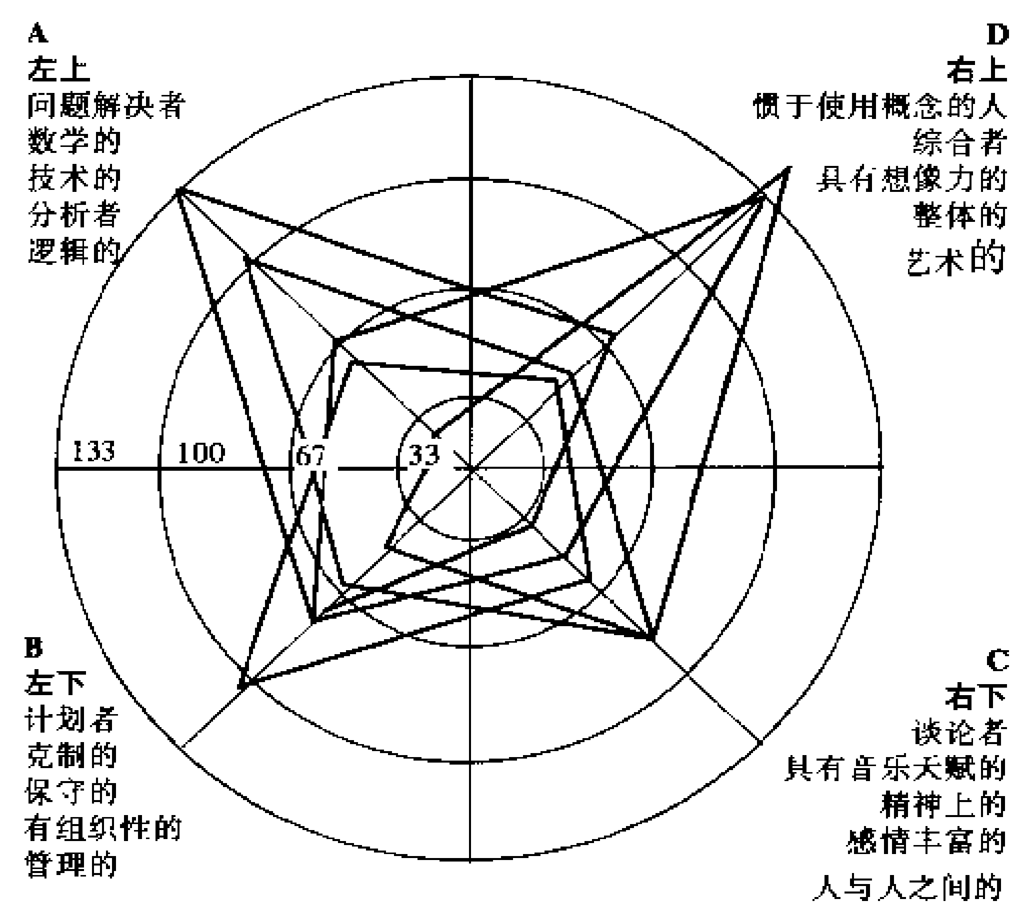


资料来源：Copyright 1986 – 1997 Ned Herrmann. Reprinted with the permission of Herrmann International.

复合案例 2　异类团队

管理服务团队包括信息技术经理、邮件处置经

理和餐饮部经理。尽管这些成员拥有一些共同的理念（如保证质量），但他们在许多业务问题上意见不一致。总裁的主导思考方式是位于下图中第四象限的那种类型：天生交际型，她鼓励人们创新，她能够全神贯注地倾听别人的见解，并且营造一种相互尊重的文化氛围。在她的领导下，过去支离破碎、低效的团队融合为一体。成员们彼此尊重对方，视不同观念为宝贵的资源，并为能在这样的团队中工作而感到自豪。



资料来源：Copyright 1986 − 1997 Ned Herrmann. Reprinted with the permission of Herrmann International.

【注释】

[1] MBTI® preferred spelling.

[2] For more information, please contact Herrmann International, 794 Buffalo Creek Road, Lake Lure, NC 28746 (http://www.hbdi.com).

4. 一个电影导演管理创造力的方式①

艾琳·莫利　安德鲁·西尔弗

作者简介

艾琳·莫利（Eileen Morley）曾在哈佛商学院教授心理学，她的文章也是在那时发表于《哈佛商业评论》上的。她主要的研究方向是组织、工作以及人们从工作中获得的个人乐趣。

安德鲁·西尔弗（Andrew Silver）于1975年在哈佛商学院的博士论文中论述了他所完成的研究，在此之前他在布朗迪斯大学从事电影教学。在文章发表时，他已经制作了两部电影，《邻近的门》在1976年美国电影节中获得绿色

① 原文发表于《哈佛商业评论》1977年3/4月号。重印号77210.

勋章。

内容提要

当一个电影导演说"开拍"，而演员和技术人员开始拍摄一个电影镜头时，正在发生什么呢？对于我们大多数人而言，"开拍"仅仅意味着好莱坞。但是，对于演员和技术人员来讲，"开拍"意味着"开始工作"。尽管他们具有魅力，电影剧组仍是一个工作系统。他们的目的是制作一部影片——这项任务要依赖于在短期内聚在一起的有才能的人来完成。在很大程度上，电影剧组就像科学和咨询项目；他们的成功依赖于找到合适的人选，使他们能够很快很好地在一起开始工作，激励他们，引导他们去按计划进行创造，处理那些因隔离工作而可能产生的压力。作者研究了一部正在拍摄的电影，并研究了导演如何完成他的作品和处理这些问题。他们研究的这部电影是《午夜行动》(Night Moves, 1975)。导演是阿瑟·佩恩 (Arthur Penn)，他曾导演过的影片包括：《邦尼与克莱德》(Bonnie and Clyde, 1967)、《小大人》(Little Big Man, 1970)和《密苏里黎明》(Missouri Breaks, 1976)。吉恩·哈克曼 (Gene Hackman) 在片中出任主角，他曾经因《法国关系》(The French Connection, 1976) 这部影片获得过学院奖。

当有人提到一个电影剧组时，多数人会想到实地拍摄——就他们这代人而言，不是罗伯特·肖（Robert Shaw）在埋想伊甸园与鲨鱼决斗，就是约翰·韦恩（John Wayne）和美国机动部队冲过死亡峡谷！但是，事实上，大部分的大片是在一系列可以预测的阶段中制作的，拍摄只是其中之一。

在每一个电影制作的阶段中，一群人进行合作以形成一个小型的工作组织，这个小型组织有其特殊的激励问题、领导问题和结构问题。每个阶段都是一个临时的系统，受持续时间和成员的制约，在该系统中，人们走到一起，互相影响，创造一些东西，然后解散。并且，在每一个阶段，导演必须在紧张的预算和时间压力之下，去激励和管理不同类型的创造性工作。导演的首要工作就是管理创造性过程。

在这篇文章中我们用“创造力”一词来表示技术和艺术的创造力，并认为这将与其他人所定义的创新（innovation）相互重叠。创造力的概念是重要的，因为，在临时性与创造力之间，长期性与例行公事之间，存在高度的相关性。多数临时性的组织，比如电影剧组或项目团队，其存在是为了某个想法、计划、产品或服务，或是为了促成某些事情发生，比如月球旅行或是一个200周年庆典。当集体或团队完成它们的任务后，便会解散；相反，长期组织的存在是为了完成一项相对重复的制造或服务任务，对此，存在着持续的需求。

因为电影剧组是临时的创造性系统，因此，与技术或科学项目、顾问团队、任务小组，以及其他短期的任

务团队有着许多共同之处。由于这样的原因，对我们研究的电影剧组的观察，应该与这类团队的管理者相联系。

电影剧组要经历三个主要阶段。每个阶段包括不同的人员、任务和场所。仅仅是导演、制片和编剧从头到尾伴随着全过程。但是在一切开始之前，有一件事情必须要做——一个编剧（和剧本）、导演和明星的组合。这些人都承担了任务，他们的任务构成了这件事情的基础。他们组合在一起如同执行一项计划，使这一组合获得资金支持类似于得到了合同。一旦这些都实现了，电影剧组便正式成立了。

第一阶段（前期制作）包括剧本改编、制作计划、选派演员和雇用职员。前期制作团队通常较小，主要由与导演关系较好且受导演信任的人组成。

制作阶段包括影片的实际拍摄过程。这一阶段通常具有有形的社会结构及其自身的文化。人们被分成职业团队或子系统：演员、摄影组、灯光组、音响组等等。他们也分为两个层级："线上"和"线下"。这里的线是预算表上实际的一条线。层级之间的主要区别在于他们的责任，线上人员趋于对影片整体负责，包括"管理团队"（制片人、导演和编剧），以及核心演员。线下人员，比如技术组成员、木工、司机等等，可能只对影片的某一特定方面负责。

后期制作阶段在制作团队解散时开始。包括图像和音响编辑、录制，以及音乐和其他音响效果的合成处理。通常，后期制作与前期制作相似，在每个制作期

间，一小群人相互之间以及与导演之间紧密联系地开展工作。通常还有一个后续的市场营销阶段，但是由于在影片完成之后是由上级电影制片厂来进行市场营销，电影剧组本身不再参与，我们不将其包括在我们的研究之中。

多数临时项目经历了相同的系列阶段。负责一项业务的计划和招聘的人，未必就是实施或领导这项业务的人；实施业务的人也未必是将业务进行到底甚至进行收尾工作的人。分析这些阶段最有效的方式就是分析成员属性。谁属于团队，每个成员在什么时间为了什么目的进入团队，多长时间，什么样的人员组合在一起工作效果好，人们将被如何划分以及他们将如何划分自己，当项目由一个阶段进入另一个阶段时，这些划分将如何变化。

很少有管理者将他们所领导的系统作为这样一种社会组织去思考，或去思考关键角色和个体、团队、层级之间的交互面。然而，一个工作系统的结构特性对合作和沟通有着巨大的影响，在一起工作的人或非正式相互会面的人趋向于交换信息并结成某种联系，而依次到来的人们，或在分散的大楼中工作的人们则非如此。

在本文中我们描述了电影剧组的生命周期，并更为详细地考虑了一些过程和问题。这些过程和问题对于任何临时系统的管理层都是相同的。

为影片制定计划

我们研究的电影是《午夜行动》，导演是阿瑟·佩恩，主演是吉恩·哈克曼和苏珊·克拉克。《午夜行动》的前期制作在洛杉矶进行，在那里，一个小型的“家庭式”团队在相邻的办公室中开展工作，并进行很多面对面的接触和非正式磋商。时间很长，气氛是非常个人化的，正如任何一个小团队聚在一起，开始一项新项目时的气氛一样。

前期制作团队的主要任务之一就是招聘后面重要的制作阶段所需的人员。招聘演员极其重要，因为阿瑟·佩恩关于影片制作的概念，集中于在表演过程中创造和拍摄一个真实可信、自然优雅的故事，而不是捕捉重复的、事先排练过的行为。因为寻找那些能够真正给予他所想要的东西的演员至关重要，所以由副制片杰恩·拉斯科（Gene Lasko）承担挑选演员的任务，而不是像通常那样，将其交给一个挑选机构或母公司的挑选部门。

4个主要演员已经被挑选出来，去试镜头了，佩恩据此制成影像数据，以便在空闲的时候可以审查，进行挑选决策。佩恩对以下方面感兴趣：演员的素养和风格，他们的精力、耐性和遵从指令的愿望，在10次拍摄相同的、很短的一段对话之后，还能保持自然优雅的能力，他们对压力和劳累的反应，他们对佩恩的工作方式的反应。佩恩的工作方式与很多导演的方式不同。试镜头可以使佩恩在选择演员之前能有一个深入的分析。

制片人罗伯特·舍曼（Robert Sherman）和制片经理汤姆·施米特（Tom Schmidt）负责招聘技术人员，他们也非常仔细，以团队的形式雇用了一些人员。例如，负责拍摄、灯光和音响的导演已带来了一直跟从他们的工作小组。舍曼和施米特寻找的是不仅具有职业能力的人，也是那些能够很快将自己投身于一个短期项目并能承受压力的人。（“不要选他，因为他将把心烦意乱的情绪传染给其他每个人。”）

他们寻找被认为具有乐于助人精神和负责任态度的人。（“如果我帮他，他们将尽力乃至更多地帮助我。”）最主要的是他们渴望寻找那种不会“紧张”的人。所有这些素质将通过亲身了解、口碑和在业务中与其他人的交谈得到检验。舍曼和施米特以适当的素质标准来寻找人员，比商业或招聘的惯例做法要更具持续性。

因为电影产业几乎完全以临时系统为基础，任何影片的成功至少像依靠技术工作一样依靠和谐的人际关系能力，所以，每个人都认为强调人际和谐是理所当然的。这种强调，在商业或工业情况下不可能如此显著，在那种情况下，规范和文化期望是从传统的长期组织中提炼出来的。这些组织更崇尚技术能力而不是人际关系能力。

根据人们的包容性和对压力的忍耐，项目经理尽量深入地去分析他正在招聘的人。他可能必须使用一种语言以表述他的质询。“是否某件事曾使他发脾气，接着他是怎么样表现的。”“她是否对别人的情绪敏感并有反应。”“当给他一项难以完成的工作或相互矛盾的指令

时，他将如何反应。”“她有幽默感吗？”“他的工作质量在压力之下会严重恶化吗？”“她能否看到别人的观点。”

有些经理试图以这种方式扩展他们的招聘过程，他们会因为他们“无益而琐碎的分析”或“不适宜的私人性”问题而偶尔受到批评。通常，只有在电话中或与一位上级主管面对面的谈话中，才能进行这种质询。而这位主管转回头可能会很难去衡量一种回答。即使他努力去这样做，但分析人们在这些问题上的总分非常耗费时间，然而，如果该项目要想获得最好的成功机会的话，这样做对于电影剧组来说和对于高压力的技术项目来说，一样至关重要。

在业务领域没有相同的镜头测试，佩恩用此来分析他计划要雇用的人。长期的组织要通过“试用”来雇用人员，但在临时系统之中，没有时间这样做。然而，对一个经理或部门领导来说，以下一些事情是可以做的：在项目的早期，详细审查团队中更为关键的重要成员；为他们设定特殊的技术或人际关系任务；看他们如何反应；并进行早期决策以解雇那些不合格的人。挑选和早期测试甚至更为重要一些，因为，以后将不会再有时间去寻找和培训一个替补人员。

不幸的是，工商界人士更愿意以缺乏技术能力而不是缺乏人际关系能力为由来替换某个人。工商界人士倾向于坚持这样的信条：一个好经理应该能够通过某种形式改变一个困难的企业或不满意的下属。但是，在短期项目中，经理们通常没有时间去帮助人们进行一个转变过程。而同时，他们应该寻找时间，在早期去认可那些

更有效率的人的技能和贡献，这很重要，这样，这些人会很快感到自己的价值得到了承认，并感到自己对该项任务负有责任。

拍摄

在《午夜行动》的制作阶段，大约有70人参加。在洛杉矶的电影制片厂和佛罗里达的拍摄外景地进行。由前期制作向制作的转换是一个实际的过程。剧组从作为一个具有非正式紧密关系的小团队，转变成为一个具有更为复杂结构的、更大的组织。不同的子团队必须被导入工作关系之中。不同层级对导演意图的理解必须平衡。陌生人必须成为同事并尽可能成为朋友。

在一个电影剧组的制作阶段，有五个主要的相关方面，这对所有的创造性临时系统都是一样的，包括需要人们对任务和相互之间快速建立一种人际关系；热情与责任的培养；鼓励创造力；团队首脑的有效领导风格问题，以及有效的管理压力和冲突。

工作关系

电影业中的每个人都习惯于转入一个新的制作之中，并且理所当然地认为他必须快速培养工作关系。因为以前他们就这样做，所以我们研究的剧组中的大部分人在这方面都很熟练。另外，佩恩为了前期制作排演而

进行的工作，以及其他方面的一些指导性工作，都帮助人们很快地互相了解。

佩恩在前期制作阶段的结尾已经安排了一周的排演时间，这是一件所要做的不同寻常的事情。在制作阶段，演员不会在一起同时工作，排演周已经使得佩恩和演员们作为一个团队去进行自我体验。这给了演员们机会去了解佩恩的工作方式，增强他们的信心，而不是处于拍摄日程的压力之下。演员们认为这种排演非常重要，于是他们同意以统一水平工资来参加排演周的工作，这种工资比他们合同中规定的从事影片剩余工作的工资水平要低得多。

另一个加速团队过程的特征是隔离。这在电影制作过程中非常典型，佩恩特别坚持要在排演周进行隔离。在特定时期，人们集中在一起不受任何干扰地工作一段时间。这种隔离提高了对任务的专心程度，加深了人际关系。这使得一大批工作能够在一段相对较短的时间内得以完成。这种工作方式对参与者非常具有激励性，但是也非常令人疲惫。这种强化一般只能维持较短的时间，所以，最好安排在主要任务马上就要开始之前。

在任何项目中，促进对项目的熟悉和良好的工作关系都要花费正式的时间和金钱投入。通常，这一过程需要管理者的积极参与，不仅因为他在该项目中的核心地位，而且因为这种参与作为一种管理信号，将表明这种过程本身是郑重其事的。例如，在排演周没有电话会打断人们专心致志的工作。佩恩禁止任何人在工作时间接打任何电话，包括他自己。

在工商界，这样一种初始的社会化，往往是被敷衍了事或被忽略了。这个过程可以是正式的或非正式的，可以集中在工作方面或人员工作关系方面，或二者兼顾。正式的以任务为中心的会议，如方向会议、情况通报会议、计划规划会议等等，给人们一个机会去加深他们对经理个人的感觉，发展他们对项目的期望或概念，改进他们的工作方式。除非经理们有机会和每个人讨论任务，否则，经理们不能推测说人们已经了解了对经理们的期望。

在任何特定团队中，很难说清楚什么机会对于社会化是非正式的。在项目开始的日子里，“拍摄容易的情节”，通常这是一种改善关系的有价值的方式，而不是简单的浪费时间，尽管这看起来像是浪费时间。所有临时系统倾向于塑造它们自己的亚文化，包括玩笑、语言和共同的经历，这只有当人们互相作用、互相影响时才会发生。在剧组的制作阶段，在人们共进一日两餐时，在拍摄之间的等待时间里，亚文化在自然地发展。其他的临时系统没有这种有用的时间间隙来完成它们的结构。社会化必须通过其他方式来进行，例如，通过午餐时间，通过合用汽车，通过在淋浴室或冷饮机旁的交谈。

有时，妻子和丈夫也包括在临时项目中，特别是当能够预期到后期工作的压力时，工作人员需要从他们很少能见到的配偶那里得到支持和理解。因为让演员的丈夫、妻子或摄影师理解影片相对容易，所以，剧组在这方面比技术项目具有明显的优势。在那些对外行保密或

令他们难以理解的项目中，管理者可能需要作出特殊的努力，以使工作人员的配偶参与进来。

最后，但肯定不是最不重要的，是组织氛围问题。管理层并不总能接受这样的事实：人们用来促进良好关系的时间是对资源的一种合理使用。即使在能够接受这种事实的地方，一些方式与另一些方式相比将更能让人接受，看起来更为自然，无论是在大型组织中还是在那些将被招聘到临时项目的人当中。如果认为这些关于准备的想法是完全不同寻常的，那么，这个团队可能必须采用一种低姿态，以避免自身看起来像一支精锐部队或像是需要特殊护理。

一旦管理者找到了一种对其临时系统的可能结构的感觉，他就可以在概要中对这种社会化过程作出大量计划。当团队集合时，他就可以根据那些已经被招聘或被选到团队中的人的特定性格进行再调整。

动机的来源

电影导演不能像一个长期系统的管理者通常所做的那样进行奖励和惩罚。因为相当多的线上人员对于电影的完成是必不可少的，所以，导演通常不可能更换或解雇他们。而且他们的角色和责任已经在合同中作了规定，导演不可能对他们进行激励或给予升迁或施以小恩小惠。

对于《午夜行动》，像明星吉恩·哈克曼这种情况，不可或缺性是最高的，也是最明显的。在整个制片过程中他的生命安全作为影片成本的一部分而进行了投保。

但是，不可或缺并不限于演员，在技术领域，当导演生病时，正规的拍摄导演所拍摄的影片片段与其下属拍摄的影片片段看起来会有所不同。

所有的临时系统的管理者都面临着像这样的许多约束。许多项目经理的确影响了职员后期的职业生涯，这些职员凭借他们阶段性的绩效继续留在相同的组织中工作。但是，经理一般并不具有进行升迁或解雇的完全管理自主权。在那些复杂的技术任务中，许多人员可能是不可缺少的，因为他们的专业知识无以替代，或者是因为紧张的时间安排和最后期限表明已没有时间去替换他们。在这种环境中，项目经理，如电影导演，必须依赖四种动机的来源。

1. 职业感。这是指对任务的标准和由系统内外的职业同僚所认同的个人行为的责任。当管理者执行相同的标准或相近的相关原则时，他通常可以自然地成为一个榜样。

2. 对锻炼能力的基本要求。运用现有知识、增强素质、学习新东西，这种机会给大部分人一种能力和满足的感觉，这些反过来又增强了他们的动机。然而，要提供锻炼能力的机会需要对工作精确的界定、与个人能力良好的匹配以及合理的工作量。

当人们为了一项他们并不能有效胜任的工作苦苦挣扎时，他们很难感到自信或胜任。当人们处于令人生厌的空闲等待期，当他们超负荷工作以致未能将任何事情做好，或当他们不清楚别人对他们的期望时，他们的动机也会下降。一种定量的、略微超出他们的当前能力的

工作安排是理想状态（许多项目经理会觉得这个理想状态与他们的经验是对立的）。

工作流计划在临时系统中至少和在长期系统中一样重要。在《午夜行动》的计划中，制片人对拍摄时间和成本进行了非常精确的预算。紧张的时间安排产生了一种持续的压力感，但是，人们在日复一日地完成工作安排的过程中，也得到一种满足感。

3. 对认同和赞赏的需求。阿瑟·佩恩对演员的敏感、在工作中对演员的反应是少有的。当演员们知道他肯定及很赞赏他们的技术和个人能力时，非常高兴。他真诚而有鉴赏力的建议和鼓励，使演员从对他是否能接受他们工作的焦虑中解脱出来，并释放出他们心理的能量，这种能量使他们很好或者更好地继续工作。即使在他们很累的时候，作为一种关键因素，佩恩清楚而无言地表达其赞赏的能力创造了一种鼓励演员的气氛。

给出明确现实的正面反馈的能力是非同寻常的。在商业中，一些经理觉得这样做很困难，他们往往倾向于强调反面。我们认识的一个经理在进行绩效评估时，对一名高级下属说："我在各方面都给了你 A。你知道什么是好的，所以让我们来谈一下不足的方面。"接着这个经理开始谈论不足的方面，时间长达一个小时之久。缺乏管理上的认可可能有多种原因。许多经理无论是给予赞赏或得到赞赏都会感到困窘。有些人发现很难去准确描述他们要评价的一项工作或一个人。在美国社会里，也存在一种半模糊的恐惧：男人之间给予或接受言辞的赞赏多少有点女人气——在后背上拍一下来表达赞

赏更好一些。

最后，是组织文化问题。与其他地方相比，在电影和戏剧界，人们可能更容易开放地、自然地表达感情，这是他们的首要任务。并且，他们在这方面具有不同寻常的能力。但是，这种在演艺界很平常的风格，在另一种更为严肃的技术或科学背景之中，可能会听起来让人感觉言语热情而真诚不足。然而，如果表达赞赏成为一种有效的激励方式，每个经理都必须去寻找一种用来表达赞赏的语言：一种听起来无论对组织还是对他个人都很自然的语言。

4. 长期的职业自身利益。在这个电影剧组的案例中，佩恩的声誉和过去的成功毫无疑问吸引了那些希望通过和他一起工作来学习和提高的人。通过在他的指导下，完成他们预期的高质量的工作，通过和一部他们预期将获得商业成功的影片的联系，他们希望提高他们自身的职业声誉。

相似地，商业组织中寻求职业发展和金钱报酬的人，能够敏锐地意识到今天的行为对明天的任命的影响。工商界人士可能会认为：相比较于那些仅仅提供一种过去重复经验的任务，或提供一条远离其主要职业生涯的技术弯路的任务，那种有助于其未来发展的任务更有价值。为了实现个人抱负与任务要求之间的最佳匹配，管理者必须去询问人们的职业生涯计划，并倾听他们就此谈论了什么。

一些管理者很不情愿这样做，因为他们害怕关于职业生涯目标的谈话将使他们的下属产生不切实际的希

望，或是怕在谈话中，他们将使自己去承担一些他们不能实现的许诺。但是，大部分下属是非常现实的，他们知道在大多数情况下满足自己的所有目标是不可能的。

一方面是认识到他们的经理正在努力去理解和考虑他们的利益；另一方面，是一些经理提供给他们的现实的发展机会，前者对人们的激励同后者所提供的激励相差无几。

激发创造力

就动机而言，还有另一个方面非常重要，以至于我们要给予特别的重视。由于佩恩的影片制作方式，以及他强调现场表演，他和演员的工作关系就格外重要。他要求他们的表演自然优雅，真实可信，新颖独特，富有想像力；要求他们通过尝试以前从未尝试的方式进行冒险；要求他们公开面对他的建议和想法，以及要求他们发展自己的新想法，并据此去工作。对于现场表演，他永远是开放的，不仅放弃了自己关于某一片断或场景应该如何表演的预先想法，而且，还主动帮助演员摆脱他们的先入之见。

女主角苏珊·克拉克这样评价道："阿瑟保持了一种双向的沟通，为了建议和变更这种双向沟通，必须保持公开。双方的关系至关重要。"吉恩·哈克曼说："他不仅完美地安排一切事情，还能身体力行。他推动事情和进行计划做得同样好，甚至更好；这是他的魅力。这是影片新鲜的地方。任何时刻，你可能都会有一个想法。当一个想法是新颖的并充满思维的能量，它很可能会闪

出生命的火花，并且什么事情都有可能发生。”

佩恩的鼓励和热情引导着演员，肯定了演员的成绩，回报了演员对他的信任。一项特殊的技能对这种良好的工作关系是大有裨益的。如果佩恩不满意，他也不会给出大张声势的负面反馈；相反，作为非常小的调整，他将不断告诉他的演员更多的事情，“这一次可能你需要多花一些时间”或者“让手再自然一些”。通过鼓励演员在他们的表演中采用不同的声音或姿势，而不是批评整个表演或个人，佩恩避免了伤害演员的自信和胜任的感觉。

佩恩做的另一件避免负面反馈的事情是：一旦他开始拍摄就坚持不去打断。他的耐心审慎地避免了这样的暗示：“这相当糟糕，我一点也不想再看到这种情况。”甚至他们不成功的努力也得到了尊重。这一事实是他们冒险进行创造性工作的一个重要条件。

相反，佩恩对其技术小组是指导性的和相对疏远的，他很少对他们要求自发的创造力。因为他需要花费太多时间和他的演员在一起，佩恩很少和技术人员在一起合作，而是将负责他们技术效果的责任交给了影像导演、音响导演和艺术工作导演。

佩恩的工作风格（对相同场景拍摄许多版本）使得技术工作量非常繁重。有的时候，这种巨大的工作压力致使这些小组感到这样做有损技术质量。这种质量对他们至关重要，因为他们的声誉依赖于那些整天盯着屏幕的制片厂首脑的意见。不是所有的技术人员都理解佩恩的工作方式。在一些影片中，计划和结束是在前期制作

中完成的。主要在这种影片中工作的人最初认为，佩恩对即兴创作的开明意味着变化无常，“他事先不知道他想要做什么”，他“不确信”。当小组成员切实地开始理解他的风格时，他们认识到关于影片最终将包含什么的最后决定，将在后期制作中进行，并感到被排除出了创造性过程。

因为他的优先考虑，佩恩有意或无意地使他和人们打交道的方式多样化。当他在演员身上花费时间以促进他需要的自然的想法和表演时，他也以一种保证制作阶段按时完成的方式，来处理时间安排和预算的压力。

领导风格

在本章结尾部分的“三个导演的影片制作方式”中，我们描述了诸如艾尔弗雷德·希区柯克（Alfred Hitchcock）、因格玛·伯格曼（Ingmar Bergman）和阿瑟·佩恩这些导演工作方式的差别。这三个人都制作了优秀的影片，但是每个人对于开发创意，对于在什么阶段作出决策并实现结果，都有不同的方式。

任何临时系统，都有一定的时间范围。在此期间，该系统必须产生对其产品的构想或设计，并随后执行这一构想或设计直至完成。在这种过程中，将会经历一些阶段，在各个阶段，重点会分别放在构想和备选方案的产生上，放在即兴创作、探索和实验上。当必须评价构想、作出决策，以及加快行动以完成某些事情时，也会经历一些阶段。

按照大部分科学工作和工程工作所要求的精确程度

和详细计划程度，可能的管理风格的范围似乎不可能和从希区柯克到佩恩的范围一样宽，而是毫无疑问存在一些差别。

于是，项目成功的关键要素将会是经理从事如下工作的能力：当“产生构想”和“作出决策”在组织中出现和交替时，区分二者；决定在二者之间他要鼓励多少重叠；根据下属在任一阶段内的任务，设法与他们搞好关系。管理者需要将二者适当地、和谐地结合起来。当需要构想时，独断专行肯定会扼杀创造力；当需要一项重大决策时，赞同和接受可能会扼杀整个项目，或者阻碍该项目按时进入下一个重要阶段。

我们的印象是，相对于应对“创造性”阶段的管理而言，多数经理被培训得更善于应对执行阶段的管理。我们已经描述了佩恩如何工作以创造一个认可和鼓励的氛围，这种氛围通过减少演员对其工作的焦虑来释放创造力。对焦虑的管理是经理作用的一个重要组成部分。他既需要了解焦虑的负面效应，又要避免可能引起焦虑的行为，还要保护下属免受那些可能引起焦虑的外部压力。

工商领域的经理们可以遵循佩恩的模式，许多经理自觉地那样做了。但是，很少有经理能有意识地去考虑这一个过程，或尽力去认识他们需要的不同方式，这些方式可以用来与不同的人或在不同时间与相同的人打交道。导演与演员的紧密关系，并不是在所有的临时系统中都是必然发生的或是适当的。例如，在一些科学或制造的环境中，同样的紧密关系可能会显得过分。但是，在所有的组织和文化中，都存在相同的行为，这些行为

沟通了人们基本的认可和他们的想法，并鼓励他们提出更多好的想法。

所有这些，深入揭示了为什么一个导演或经理个人的行为是临时系统中动机的重要来源。他可以展示个人的欣赏和赞同，或者可以表示忽视、冷淡和反对。他可以通过个人关注和社会交往进行激励。他可能通过使自己与组织的特定成员相互分离而挫伤其士气，即使他希望事情不是这样，这还是不可避免地会发生。他可以增加或减少创造性参与的程度，他从不同的人那里获得这种参与的许可，并可以改变他与这些人工作关系的紧密度。

同时，任何管理者都不可能长期与一大群人进行紧密的联系。在电影剧组中，技术组感到不被重视，因为导演主要关注的是演员。在任何临时组织中，都可能存在像技术组这样的团队。解决这类问题的一个办法是：经理要识别那些由于某种原因他关注较少的人，并安排一个下属担当一个补缺的角色，这个下属可以提供必要的认可、欣赏或鼓励。

管理者可以采用的另一个办法是：再雇用一个个人风格与他自己的风格互补而不是一致的下属，这与大多数人自然地倾向于雇用与他们自身具有相同性格和价值观的人的本性背道而驰，但是，这的确消除了那种否认个人局限性和试图扮演一个“超级管理者”角色的倾向。

压力与冲突

紧张的时间和预算压力、与熟悉的人们和环境相隔

离以及对影片前景好坏程度的不确定性等等，都会导致压力，人们如何来应对这种压力呢?

减少压力的一个重要的要素是那种盛行的互助合作准则。这表现为对其他人感情的敏感和愿意提供人际支持。通常这包含一种象征性的善意，这种善意区别于一种赞同的表情或拍一下后背，为某人做点事，倾听一个人的忧虑，或者（如果是一个女演员）在外景地为一群人做一顿感恩节大餐。这种有教养的善意是保护性的和可靠的。这会给人们一种感觉：在一定程度上，别人愿意以一种在个人生活中，而不是在工作中自然发生的方式去关心他们。人们的关心和照顾一般来自这种善意。

这种象征性的支持在经理与一群下属之间，以及在个人之间，都有极强的重要性。例如，在一家高技术公司，一个超负荷工作的项目团队被告知：公司总裁将于周五下午在附近一家饭店召集一个会议，每个人都必须参加。他们赶到了那里，疲累不堪并且士气低落，原以为由于延误工期将会受到严厉的批评。结果相反，他们发现他们置身于一个意外的鸡尾酒会中，听到总裁说："前面还有一段很长的路要走，但我希望你们知道我非常感谢你们的努力"。接着他送每个人回家。

佩恩通过对工作场所特别精心的保护来应对由于干扰而引起的压力。吉恩·哈克曼解释了原因："在影片拍摄过程中，有一种有趣的家庭气氛，这一般是由导演创造的。很多次，这种家庭的气氛可能很容易被一种外部影响所破坏。如果你身处某个场景中，在你视线之中看到一个陌生的对象，一些站在摄影机旁的人，比如我，

你可能会有一些紧张。”

在工商界，地理边界不太容易监管，但是存在一些其他的方式来保证人们的注意力集中在任务上。例如，许多干扰可能是由组织或个人的管理问题引起的。在一些情况下，任命一个援助人员是有价值的，他可以缓冲来自外界的干扰，并可以为团队提供服务。例如，这个人可以追查一张遗失的工资支票、一张未转交的桌子、一次采购阻塞，或是画板上漏水的屋顶。

甚至安排让某人来负责琐碎的个人需求也是值得的，比如预约牙医或理发师，兑换现金，或者检查一辆修理过的轿车是否可以上路。通常会有这样的认识：“个人”管理问题应该由个人负责，但是人们经常是在工作时间去做这些事情。在电影剧组中，制片秘书提供这样的个人服务。佩恩在工作中抱有这样的理念：“引起干扰的任何事情都是干扰”，并且，他从不试图将精神分散分为“个人的”和“工作的”。

在临时团队中另一个压力来源是在那些必须在一起紧密工作的人们之间产生的冲突。当前，组织发展工作的一个主要威胁就是鼓励以对抗的方式来解决冲突。然而，电影剧组的时间（对于《午夜行动》而言，是每天25 000美元的边际成本）实在太昂贵了，不能将时间花费在解决短暂的工作关系的困扰上。在这里，一种重要的电影界的职业惯例对工作本身是有利的。这种不成文的法则要求演员或导演无论多么紧张、不满或不适，他们都必须将他们的抱怨和冲突控制在拍摄和正式的工作之外。在非工作时间，人们以各种方式来应对压力。一

些人去读书，听音乐，喝酒。一些人变得比平常更爱交际。

在每一个临时系统和长期系统中，潜在压力和紧张还有一个很少被人们提起的主要来源，这就是管理者的个人行为。例如，一些管理者在其同事或下属与其谈及的事情中仅仅寻找问题和缺点。结果，下属可能会主动避开这样一个管理者，以保护自己不因这样的批评行为而气愤。

管理者甚至可以做一些琐碎的事情，如果他们不断重复做这些事情，将有助于解决或者缓解压力。例如，如果一个团队结束喝咖啡的时间有些晚，导演或经理可以采用一种权威的声调发出他的命令："回去工作"，或者他可以站起来，默默地指着他的手表，并依靠他的下属的职业感去激励他们行动起来。在后一种情况下，雇员们更不会把信息感受成一种责备，他们也更不会降低对经理的信任程度。

由于佩恩对日程敏锐的认识，他是一个严格的项目管理者，他要求人们长时间的紧张工作。吉恩·哈克曼描述了佩恩如何将他面临的时间压力转化为演员的工作动力："他是一个了不起的管理者。他推动事情不断前进。他的脑子里很少考虑钱。但是，当他告诉你保持前进时，他是在告诉你：'干得很好，让我们不断前进。'"

多数临时系统经受了如同电影制作剧组经受的压力：对结果没有把握、紧张的时间和预算压力、长时间的工作以及工作伙伴之间超乎寻常的相互依赖。许多经理，特别是科学家和工程师，在设法去思考他们在这方

面的责任时，自然地转向生理模式压力。结果，他们作出了假设：人类的压力类似于物质的压力，当没有超过弹性限度时，一切良好。但是很不幸，人们的压力是累积递增的。管理者去认识他的人员正在经受多大压力和正在经受什么类型的压力的惟一方式就是监控压力——通过询问人们并倾听他们的回答。

演艺界的人们要处理好的最后一种压力是所谓的“解散”问题。导演或制片通常安排一些标志完工的活动，比如一次演员聚会。事实上，许多经理也这样做，通过一次聚会或宴会来表达最后的感谢，来为下属在继续工作之前，安排一个庆祝他们的成绩并为之自豪的时刻。能够顺利安排这种仪式的人将获得一种优势，但是并不是每个人都能够自然而然地实现这一点。在这种情况下，经理需要寻找能够帮助他，甚至代替他来处理这些事务的人，自己的老板是首选的求助对象。该过程对于某些项目的经理来说具有一定的重要性，在这些项目中人们将会再次被任命。如果管理层安排了一些适当的完工仪式，给下属一种前一项目已经结束的感觉，人们会感到在心理上可以更为轻松；同时，可以开始投身于下一项任务。

临时系统的报酬

一位电影界的朋友为我们概括了在临时系统中工作

所面临的挑战："临时系统中的情况的确是这样：你必须要具有更好的人际交往能力。人们必须能够接受不顺心的事情，第二天继续像往常一样工作；生活在危机和压力之中并相互支持以渡过难关；在整个过程中始终能够提出创造性的想法。"

在商业界，如同电影业和戏剧业，高度的人际敏感性和表现力对于完成系统任务是必不可少的，大部分人已经具备了人际交往能力。他们被训练成这样。但是，在那些依赖于一个科学合理的过程以完成任务的组织中，人际关系能力的必要性并不是直接的和不言自明的，并且很可能得不到高度重视。那种在临时系统中进行管理或作为一名成员所需要的技能，在这里不会大量提供，并且，甚至可能被视为"反主流文化"

在临时系统中，对更高水平的人际交往能力的培养，是一个亟需更多的研究和实践的领域，这些培养对于系统本身没有较高的内在价值。之所以这样说，有两点原因：第一个原因当然与解决问题有关，这些问题阻碍了任务的顺利完成；另一个原因与人们经验的性质有关，这些经验可能发生在一个临时系统中。

制作影片的一部分兴奋来自于产品。创作一部电影，相对于制造一台冰箱或设计一个计算机程序而言，它包含了更多的戏剧性场面和更多的想像、个人表现与激动的成分。但是，一部分兴奋来自于组织形式本身。临时系统提供了紧张工作的机会，提供了在工作关系中亲近和承诺的机会，虽然不是全部，但是，我们中的许多人在有限的时间内喜欢这样，并给予高度的评价。由

于这些时间和成员的限制，以及对一个共同目标的集体责任，临时系统较之长期系统而言，有潜力成为更令人兴奋的地方。

曾经参与这种组织的人们通常有一种感觉：在这里，他们所经历的工作生涯比他们在其他环境中更充实、更令人激动。并不是所有的经历都是美好的。很明显，这种经历包含了压力、挫折以及不时的隔离。但是，因为目标是有界限及有时间限制的，人们可能会比在一种持续的基础上要付出更多的努力去实现目标。当由于目标的实现，与他人富有成效的合作，领导的赞赏而达到目标时，多数人会感受到一种重要的、积极的满足感。

三个导演的影片制作方式

电影导演通过以下两种方式之一来看待创造性过程：作为他们提前精心设计出的东西或作为他们在过程中即兴创作的东西。电影的形式和内容在前期制作、制作中或后期制作这三个阶段中的某个阶段可能会被或多或少地确定下来。导演关于哪个阶段最重要的战略选择，是他个人风格的一种反映。

有些导演尽可能充分地提前准备影片。他们确切地知道他们想要什么："这些全在他们的脑子里。"他们将想法写在纸上，并在第一次开拍之前写出完全细致的拍摄剧本。在这种情况下，影片的创意完全发生在前期制作阶段。拍摄和编辑成为一

件执行先前已经决定的命令的过程，以便制作出那些如实代表已经想像出来的情节的影片。采用这样一种方式的经理实际上在前期制作中进行了所有的创造性选择，并在开拍之前已经取得了最大程度的完工。

艾尔弗雷德·希区柯克是一名将最大的关注集中于前期制作的导演。他提前作出和确定所有的决策。在前期制作中，他制定出一个完整的拍摄剧本和编辑计划，不给后期改动留下机会，这种改动是与演员或编辑进行创造性合作的结果。在拍摄中，他甚至经常不到现场。对希区柯克来说，影片制作最令人兴奋的部分在于计划。希区柯克曾经说过："当我完成了剧本并在纸上制作出了影片，对我而言创造性的工作已经完成了，剩余部分只不过是一件烦人的事情。"[1]

其他导演则选择至少将创意持续到制作阶段。对他们而言，创造性过程的一个非常重要的方面在于：与演员和/或技术人员一起进行即兴创作与合作，以演绎这部影片——这可能是他们与一些相同的人在多部影片中重复进行的合作。对一些导演来说，制作影片是一种搜寻。他们也不知道自己确切要做什么，但是，在制作中他们找到了。

因格玛·伯格曼同样也在自己写的剧本和影片计划上花费时间。然而，这些努力仅仅是创造性过程的技术基础，而创造性过程发生在他与演员一起工作的制作过程，并且，他一直愿意在制作中修改

剧本和拍摄。伯格曼希望抓住那些发生在最高水平表演中的新鲜的、创造性的冲动，其特征是一种无法事先实践的自发性。有一次，伯格曼谈到了他对创造性冲动的搜寻："我相信这正是使我留在电影界并为这种媒体所吸引的东西，升华并保留生命中突然迸发的火花……"[2]

在后期制作阶段，导演进行选择的限度依赖于他的"重量级"或权威。该指标主要表明导演的权威性，是指他的上一部影片的收益状况。如果该影片不同凡响，他将在他的下一部影片中拥有"最终剪辑"权。也就是说，没有人有权力改动他的最终编辑版本。如果他没有最终剪辑权，他可能拥有"预览剪辑"权，但是，影片发布组织将保留进行随后改动的权力。

但是，仅仅当导演拥有最终剪辑权时，比如像佩恩那样，最后完成的影片才可能是一个人想像力的结果。在这种情况下，每个人不得不遵从他的创造性的创意，这是电影业的一项规范。许多人渴望与拥有重量级权威的导演一起工作，因为伴随这种合作的将是权力、尊重和超凡魅力。在这种影片中干预较少，妥协更少。

能够将最终选择权推迟到后期制作编辑阶段的导演，可以通过保持一种非常高的拍摄率（拍摄过程中耗用的影片长度或最终影片的实际长度）和非常高的覆盖率（一段特定影片拍摄的不同方式的数量）来实现。他们可能对一个场景拍摄不同的版

本，而没有决定他们希望观众以哪种方式去观看影片。

阿瑟·佩恩制作影片的方式与希区柯克相比，更接近于伯格曼。在他的逻辑中，表演过程应该直接而有新意，自发而真实，这一点是非常重要的。他的目标是创作一种真实发生的事件，在拍摄中，这种事件形成了电影胶片。他希望以尽可能多的形式来达到这一效果，希望以尽可能多的方式来进行拍摄，而对影片最后内容的选择留到编辑阶段。这是一种既令人兴奋又很繁重的工作方式，而他的领导风格的重要意义在于他的引导方式。

【注释】

[1] Francois Truffaut, *Hitchcock* (New York: Simon & Schuster, 1967).

[2] Stig Bjorkman et al., Bergman on Bergman (New York: Simon & Schuster, 1974).

5. 是什么压制了库伯斯特的创造力[①]

苏西·韦特劳弗

作者简介

苏西·韦特劳弗（Suzy Wetlaufer）曾在国际管理顾问公司贝恩公司（Bain & Company）工作，是《哈佛商业评论》的资深编辑，集中研究组织领域。她是《不再是过去的团队》一文的作者，她在《哈佛商业评论》上还发表了其他一些文章，包括：《授权的组织：采访AES的罗格·山特和丹尼斯·贝克》以及与查尔斯·M·法克斯（Charles M. Farkas）合著的《首席执行官的领导之路》。

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997年9/10月号。重印号97511。

内容提要

这个虚构的案例分析了位于迈阿密的库伯斯特果汁公司（CoolBurst）所面临的挑战。十几年来，库伯斯特控制着西南部市场。那么，为什么它的年收入停滞在3 000万美元的线上，为什么其盈利水平4年来一直未变？库伯斯特的新首席执行官卢伊萨·雷伯里多（Luisa Reboredo）知道，公司的生存以及她自己的生存，都依赖于问题的答案。

雷伯里多十几岁的儿子阿方斯（Alfonse）喜欢库伯斯特最大的竞争对手生产的饮料及有6个新厂商最近加入了竞争，这些都不是什么好消息。雷伯里多战胜了功利的前任首席执行官加斯·拉罗（Garth LaRoue），这同样于事无补。那时，不可否认，拉罗已经使库伯斯特成为了一台麻木的机器，他也坚定地要加强传统的自我约束、尊重权威的文化（一种非常保守的、文雅的文化）。这种文化对于使员工富有创造性几乎没有留下多大空间。例如，拉罗差一点解雇两名库伯斯特最具创造力的员工，因为他们未经他允许试验了四种新饮料。

萨姆·詹金斯（Sam Jenkins）是其中的一名员工，他对这件事情非常气愤，离开了公司，转而为库伯斯特最大的竞争对手工作去了。他的大部分同事看到他走了都非常开心——他们说他是个惹事的人。但是，雷伯里多知道这是公司的损失，并且她知道，詹金斯的创造力是库伯斯特目前解决自身问题所需要的。

雷伯里多如何能够激励其员工像詹金斯那样进行思考呢？她如何来保护将来可能加入公司的每一个富有创造力的员工呢？五名专家就雷伯里多如何能够激发库伯斯特公司的创造力给出了建议。

卢伊萨·雷伯里多从来不是那种在办公室里数钟点的人，更不用说去享用她在库伯斯特15年来所积攒的假期。库伯斯特是一家位于迈阿密的生产果汁的公司。现在，由于被任命为首席执行官，卢伊萨更是以工作为生了。工作让她兴奋，她拥有针对公司未来的庞大的计划——如果她能首先使绩效好转的话。

雷伯里多18岁的儿子阿方斯为了让雷伯里多和他一起去参加5月某个周六在迈阿密举行的盛大的户外艺术节，恳求了多次。但卢伊萨已经习惯于周末工作，去仔细翻阅库伯斯特的账目，努力寻找公司年收入停滞在3 000万美元，并且利润4年来没有增长的原因。

最后，两个人达成协议：卢伊萨将在上午参加艺术节，而其他时间将在办公室度过。

他们10点到达，太阳炙烤着节日的大地。阿方斯几乎高出卢伊萨一英尺，他是西南迈阿密高中的篮球明星。他用一支胳膊搂着母亲。“妈妈，这太伟大了——你必须经常出来。”他几乎在唱，“你正在远离那些办公室里的工作。”

卢伊萨叹了一口气。她自己抚养阿方斯并不容易，现在，她已经到达了自己职业生涯的顶峰，可以很自如地支付他的大学学费，她想实现的最后一件事情就是让这个她曾经效力的公司在她领导下走出低谷。一想到库伯斯特萧条的业绩，她突然紧张起来。她想知道，为什么库伯斯特不再发展。十多年来，它一直是东南地区最成功的果汁制造商。几乎佛罗里达、佐治亚、亚拉巴马、以及南卡罗来纳的每一所学校里都有一台库伯斯特

的售货机，放在学校的餐厅里，数以千计的餐馆在其菜单中将库伯斯特的苹果汁、葡萄汁和蔓越橘汁作为名牌。事实上，在母公司很少干涉其运作的那些年中，库伯斯特一直稳定发展，其母公司是一家位于芝加哥的集团公司。然而后来，卢伊萨每周接到来自芝加哥上级的电话，询问有关预算计划、成本和人员变动的事情。

“妈妈，不要再想工作的事情了！”阿方斯喊道，这打断了卢伊萨的思考。“你应该看看你脸上的表情！”

卢伊萨尽力想去微笑一下，但取而代之的却是耸了耸肩。“对不起，阿方斯，”她说，“我们四处看看吧。”

她儿子欣然同意，拉着她走向他们最喜欢的一位本地画家的作品前。接着，阿方斯停了一下。“等一下，妈妈，”他说，“让我先搞一瓶饮料。我嗓子要冒烟了。”

阿方斯冲向数码外一个推小车卖饮料的人。小车上面撑了一把大红伞，上面印有：“解您干渴！来一瓶解渴佳品（Thirst Smasher）！”过了一会，阿方斯回来了，往下拧着一个形如火箭的红玻璃瓶的盖子。

“阿方斯！”卢伊萨几乎是在气呼呼地说，“你怎么能这样！”

“我怎么了？”阿方斯回答道，有些被激怒了。“即使我尽力，在附近我也找不到库伯斯特的产品，妈妈。我想我可以以全速奔向高中去买库伯斯特的饮料，但那样实在太麻烦了。”

“另外，”阿方斯补充说，“每个人都知道库伯斯特是给小孩子喝的。这些解渴佳品都是新产品。仔细看看这种风味饮料——芒果探戈，它的味道好极了。”

卢伊萨不语了，她对芒果探戈太了解了。事实上，这种风味饮料是在库伯斯特自己的实验室里发明的，是首席科学家卡罗尔·维里兹（Carol Velez）和库伯斯特前市场总监萨姆·詹金斯合作的结果。大约一年前，这两个人秘密配制了芒果探戈和其他四种独特的饮料。但是，当他们拿给当时的首席执行官加思·拉罗看时，加思对他们未经授权私自占用时间非常恼怒，以致差点解雇了他们。维里兹从此再也无心工作。詹金斯此后很快离开了库伯斯特，并加入了解渴佳品公司，这是6家新厂商之一，最近已经开始向东南地区拓展其饮料业务了。对卢伊萨来讲，好像每个月都有一家新公司加入到激烈的竞争中，每个公司都处于不同的角度。解渴佳品公司在每个角落里都设有其饮料售卖车。另一家新的竞争者豪饮公司（Drink-ups）销售碳酸果汁饮料，在收音机里疯狂地、重复不断地做着广告，甚至让她头晕脑胀，无法摆脱。

但是，到目前为止，卢伊萨提醒自己，没有新厂商对库伯斯特在学校和餐馆的市场份额形成明显的冲击。她推断，原因在于库伯斯特公司在工厂和该领域内的一套有效的体制。库伯斯特的采购代理和工厂在亚特兰大，在那里，经理们以尽可能低的成本生产高质量的产品。公司的销售人员遍及东南地区，与其客户发展密切的关系。库伯斯特安装于1990年的一套先进的昂贵的信息技术系统使当地的销售人员可以发出订单。库伯斯特公司的司机组成的车队将迅速来满足订单。最后，公司的实验室位于总部。在那里，维里兹和一小批职员集

中改进库伯斯特产品的口味和公司工厂流程的效率。

库伯斯特就像一台麻木的机器，卢伊萨告诉自己：没有多少信息指导我们该做什么，我们自己要做好。可能这就是为什么当维里兹和詹金斯一起创出芒果探戈和其他新口味饮料时，会引起那样的普遍不满。公司的每个人都讨厌詹金斯试图改变些什么的方式。多数员工认为他是一个惹事的人——一个纽约移民，工商学院的研究生，除了向人们高谈阔论"跳出框框进行思考"之外什么也不干。

"他在谈什么框框？"这就是库伯斯特200名员工的反应，这些人主要是迈阿密人，高中或大学毕业后就加入了公司。直到1975年，库伯斯特一直是一家独立的公司，它仍然保持着许多传统的企业文化，这些文化反映了古巴裔的公司创立者传统的、家庭导向型的背景。

员工的思想和态度是忠诚的，也是保守的。甚至在迈阿密温暖的天气里，公司的制服也很正规，员工彼此彬彬有礼，这种方式似乎倒退回了20世纪50年代。虽然看起来是一种老的方式，但是礼貌是库伯斯特文化中员工高度评价的方面之一。在库伯斯特，没有人争论，没有人诅咒，没有人抱怨办公室小且毫无特色。除了"谢谢您打电话到库伯斯特公司，我能为您提供什么服务"之外，公司没有人曾经用其他方式接过电话。在这个变化纷乱的世界，公司是一个平静的、文明的工作场所。

卢伊萨想，萨姆·詹金斯无疑因为这些而激怒了很多人，他总是与同事对立，不赞成他们的猜想和做事方

式。他的口头禅是“大家都有表达自己观点的权力”。他似乎很乐于挑战办公室的规章制度。他经常上班迟到、早退，用计算机大声播放摇滚音乐。有时候，当他在午餐时间离开时，他会在门上留个便条，上面写着：“到电影院去寻找果汁创新的灵感。哈！”甚至他的办公室布置也在向现状提出挑战。墙上挂着大幅令人难忘的照片，这是他在非洲和印度旅行时拍的，天花板上悬挂着一些怪诞的“追梦者”（dream catchers），当电话铃声响起时，詹金斯总是说：“喂？”

更糟糕的是，他的行动对其他员工的工作效率造成了负面影响。当詹金斯早退时，别的人就会跟着早退。他们认为，如果市场总监仅仅工作半天，为什么他们不可以呢？结果，客户服务电话经常没有人接。

詹金斯的工作习惯似乎适合于他：尽管其工作时间不固定，但他总是做许多事情。但是，卢伊萨以及管理上层的许多其他人发现：给予其他员工这种自由好像对公司的整体效益没有多大贡献。

卢伊萨喜欢詹金斯。她知道，詹金斯放弃了顾问公司和华尔街的高薪聘请，接受了库伯斯特的工作，是因为正如他所说的：他热爱“一线的”业务。她也清楚，在库伯斯特开始工作不久，詹金斯很快变得对公司忧虑起来。他告诉每一个愿意听的人，库伯斯特过去的成功仅仅是因为赶上了正确的时机和正确的时间——而且恰好缺乏竞争对手。“这些日子的某一天，肥皂泡将会破裂”，他不断地重复。库伯斯特必须创新，他警告说，否则它将会消亡。

詹金斯希望来领导这场战役。首先，他开始做配送总监罗杰·布拉特（Roger Blatt）的工作。他问布拉特为什么库伯斯特仅仅在校园售货机和餐馆中出售商品；开发新渠道会如何；在迈阿密国际机场，给每一位走下飞机的人送上库伯斯特产品，会怎么样。布拉特听到这些建议时，几乎要吼叫起来。为什么不能这样做有一百条原因。其中一条是，机场有非常严格的安全规定。再有，司机在哪里停车，他们怎么可能将果汁送到门口，如何保持低温，财务部门无论如何也不会接受这个主意。

布拉特就此的最后言辞很强硬："没有亡羊，就不要补牢"。

在与配送部门争吵后的一段时间内，詹金斯将其创造活动限制在他自己的领域内。他的第一个主意是让库伯斯特（或者甚至可能是它的母公司）拿出些钱来做广告。当然，库伯斯特以往也做广告，但是很少，而且从来没有在电视上做过。事实上，所有的广告都设计成室内型，而且一般以销售网点张贴画为主。詹金斯心里有一个不同的计划。库伯斯特需要来自公司外部的新想法以帮助公司创立一个品牌的新形象。在他制定方案的3个月之后，他得到了一个有限的预算。他立即雇用了一家以爵士电视广告节目著称的纽约公司。

但这家代理商并没有与库伯斯特合作多久。在它们与库伯斯特管理小组的第一次会晤中，其负责经理进行了他们所谓的"创造力提高练习"。在使灯光暗下来之后，他们要求库伯斯特的经理们闭上眼睛，并想像他们

处在一个荒芜的岛上，渴得要死。“突然，一个天使来了，并给了你们梦想的饮料。放飞你们的想像，你们可以得到你们想要的任何东西，毫无限制。”一个广告经理念念有词地说道，“让自己去幻想吧。”

“够了!”拉罗厉声说，那时他还是首席执行官。“我是到这里寻找新的想法，但是这种思维游戏是在浪费时间。你们或者天生具有创造力，或者不具有。幻想一个天使不会对我们有任何益处。我们应该全部返回办公室去工作。”

拉罗的批评并没有使卢伊萨奇怪。拉罗已经快65岁了，他的整个职业生涯都在库伯斯特度过，最开始他是工厂里一个负责储备的男孩。他崇尚传统，正如他崇尚自我约束和尊重权威一样。拉罗很快开始不信任詹金斯，并且在这次广告代理商事件之后，他强烈要求卢伊萨清除詹金斯。

即使卢伊萨想这样做，她也没有机会。几天之后，詹金斯和维里兹拿出他们设计的四种新饮料给拉罗看，结果却被拉罗骂出了办公室。后来，卢伊萨发现，维里兹回到实验室后，将果汁倒进了下水道。卢伊萨在她将芒果探戈倒光之前阻止了她，并品尝了一口。这味道好极了，卢伊萨说。

詹金斯和维里兹将新饮料拿给拉罗看，结果却被拉罗骂出了办公室

“那又能怎么样呢?”维里兹说，“在这个公司，你不能做任何与众不同的事情。每个人都变得歇斯底里。”

“哦，我不会变得歇斯底里，”卢伊萨说，“而且可能我会很快作为新的首席执行官来给你们个说法。”

“忘记吧，”维里兹说，“这不是库伯斯特所需要的。我们不是一家创新型的公司。我们只是一家小果汁公司。只知道如何将一件事情做好，制作简单的老式果汁并仅仅把它运送给学校和餐馆这些老客户。”她直直地看着卢伊萨的眼睛，“我们这里有一个具有创造性的人，他使每个人感到不安。甚至你告诉每个人，像萨姆·詹金斯那样创新是好的，但没有人会知道要做什么。你怎么能让一群乐于做同样的事情的人去提出新想法呢？这不是库伯斯特的方式。”

我们这里有一个具有创造性的人，而他让每个人都不安

维里兹的断言没有让卢伊萨不快，但是维里兹所说的这些却不容否认。库伯斯特不是一个创新的地方，它不吸引创新型的人——包括詹金斯和维里兹。并且，当它发现少数人想有所不同时，经理们除了将这些人赶出公司外，不知道能对他们做些什么。

卢伊萨和阿方斯站在骄阳之下，阿方斯很快喝完了它的芒果探戈解渴佳品，卢伊萨不能不思考维里兹对库布斯特的分析。在创新问题上难道公司真的是失败了。它的员工真的像维里兹想像的那样迟钝？是否有什么办法能让每一个人（从配送到制造）去思考，以使库伯斯特的产品线和经营方式产生新的活力？

卢伊萨想知道，是否有办法让库伯斯特成为一个更欢迎并能培育像詹金斯那样的创新者的地方。当然，詹

金斯的一些想法稀奇古怪。卢伊萨想起他的一个计划：春假里在迈阿密海滩上放数百个库伯斯特的瓶子刷洗。但是其他的想法，比如奇特的新口味，是非常了不起的。

“嘿，妈妈。你仍然在想工作的事情！”阿方斯再一次打断卢伊萨的思绪。“让我们娱乐一下。我给你买一瓶芒果探戈。”

雷伯里多如何在她当前的员工中培育创新，如何培育将来加入公司的创新者？

五位专家对这个有关创新的问题进行了现场分析。

保罗·巴克（Paul Barker）在豪马克制卡公司（Hallmark Cards）工作了18年，并且是其位于密苏里堪萨斯市普通卡事业部的总经理。他管理过一系列部门，包括贺卡工作室、图片部、数字工作室，以及特殊礼品设计部。他还领导过普通卡的产品开发和营销项目。

至少卢伊萨希望库伯斯特成为一家创新竞争型的公司。走向成功变革的第一步是拥有一名敬业的真正相信公司愿景的首席执行官。但是直到现在，她认为要获得成功，必须经过一个彻底的、剧烈的变革，但事实不是如此。她还认为所有的变革都是大的变革，但事实也不是

这样。库伯斯特的队伍中现在就有创新思想家，雷伯里多可以利用这些创新而不必引起一场公司危机。萨姆·詹金斯的风格对于这样一家习惯于安静的文化演进的公司来说，太过了，太快了。策略在于逐渐地鼓励有意义的变革，这样，使公司在过去获得如此成功的员工队伍，就不会受到威胁而是参与了进来。

她如何做到这一点呢？第一步是改变她自己的思维模式。雷伯里多必须及时地认为库伯斯特不是过去那样僵化，不再仅仅依靠它过去的成功。当然，公司以特有方式运转好多年了——而且它做得非常好。但是昨天和今天的经历是一个更长历程的一部分。雷伯里多必须逐渐认识到它可以（也应该）利用过去和现在去构建未来。库伯斯特有值得骄傲的传统和文化，她不应该怀疑这些。但是，她也没有必要局限其中。

雷伯里多也必须重新认识自己的想法：什么是创新，创新在哪里。在库伯斯特创新，不必也不应该局限于市场和产品开发部门。从事存货和操作的员工也需要创新，她的管理助手们也一样。如果业务要依赖于创新潜力的话，她应该开发每一位员工的创造力。

库伯斯特的创新不应该局限于营销和产品开发部门

带着这样一些想法，雷伯里多应该开始去思考长期目标。她对成功的定义是什么？在三年内她希望公司成为什么样子？五年呢？一个好的领导者应该在过去的长

期行动计划即将结束时，确立新的长期目标。其策略在于理解如何能够将过去的成功与未来的愿景联系起来。

接着，她必须准备一个新的行动计划。如果雷伯里多传达给她的员工关于变革的信息，但是又没有多少具体细节来支持它，她将使他们恐慌，也不能使他们投身于为公司塑造一个新的未来。什么是详细、精确、相对安全，而她的员工又可以坦然面对的想法呢？雷伯里多应该首先瞄准哪些特殊领域呢？口味还是配送？她应该鼓励循序渐进的方式，并能够对她的员工说："如果我们开始去对照我们的顾客能够得到的其他产品来衡量自己，如果我们开始从不同的角度来看待我们的产品，我们可以实现什么呢？"她不能够仅仅抛出一项变革，然后说："我们要那样。"

一旦她拥有一个规划好的计划，雷伯里多应该去和她的员工谈话，通过员工会议、备忘录、电子邮件，使用公司能够使用的所有沟通模式。她的信息内容应该有助于形成下面的影响，那就是"我们曾经做得很好，随着我们产业的发展我们可以做得更好。现在，让我们开始在我们的组合中再加入一些什么。"

雷伯里多现状的好处在于她现在的员工已经具备了实施新想法所需要的知识。他们知道什么样的过程效果好，并且他们知道如何融合到新的方法中去。他们也知道凭他们现有的能力，什么样的变革不会收到很好的效果，于是，他们能够从运作中分析风险的程度。

至于如何让其员工创造性地进行思维，雷伯里多有

很多事情可以尝试。有一项练习对于识别改进与变革的机会是非常有用的，那就是要求员工去考虑竞争对手是如何看待公司的。库伯斯特易受到攻击之处在哪里，竞争对手可能利用任一弱点加以攻击。

雷伯里多应该要求员工去考虑竞争者是如何看待库伯斯特的

另一个主意是让她的员工离开办公室一两天——在适当的环境中从事适宜的、持续的活动。例如，他们可以在竞争者卖饮料的地方举行一项体育活动，接着返回办公室，并且讨论重要发现。在办公室以外花费的时间看起来是浪费了．但是，如果这些时间是用来进行有关公司和产品的思考，它将产生巨大的效益。詹金斯提前离开公司去看电影没有错，只是其他员工没有真正理解他那样做的原因而仅是模仿他的行为。詹金斯知道如何利用公司以外的经历来培养其自身的创造力。这些经历帮助他来判断，是什么在激励不同类型的人、并使他能够识别出是什么样的事物影响了这些人的口味和生活方式。更为重要的是，他知道如何将这些见地带回公司。雷伯里多需要让她的员工像詹金斯那样自由地思考；她需要让他们走出办公室，并帮助他们运用更多的外部经验来使公司充满活力。

在豪马克制卡公司，我们派我们最具创造力的一些员工到那些表面看起来与贺卡毫无关系的地方去。例如，我们派出作家和艺术家组成的团体去新墨西哥或怀俄明旅游。当这些人亲眼目睹让人惊叹的山峦风景中的

一次日出时，他们的情感体验势必将得到一次升华。当身临这样一种让人叹为观止的美丽景象时，他们经常能够发掘出回到办公室里所不能发掘的创造力。并且通过把这种创造能量集中到产品上，他们几乎能发现表达任何一种情感的新的方式。他们甚至可以发现新的方式去祝贺某人生日快乐。

我们做这些是与卡片相关的，但是雷伯里多没有理由不运用相似的活动，来帮助她的员工去开发新的方式以创造、包装、配送和营销她的公司的果汁饮料。芒果探戈可能已经领先了，但是库伯斯特绝对没有被淘汰出局。

特里萨·M·阿马布勒（Teresa M. Amabile）是位于麻省波士顿的哈佛商学院1954年工商管理专家班的MBA。她20年的研究，概括于《在环境中创新》一书中（西部视点出版社，1996），专注于研究工作环境如何能够影响动机、创造力和创新。

詹金斯可能已经成为一个令人讨厌的人，但是他在一件事情上是对的：当面临日益加剧的竞争时，一个公司必须创新，否则就会消亡。作为首席执行官，雷伯里多的部分工作就是使公司的罗杰·布拉特们相信：虽然他们从事经营的方式还没有“出现问题”，但却不意味着这种方式就是有效的。库伯斯特的竞争者们已经赢得了一些人的支持，这些人构成了一个主要的消费群，他们是像雷伯里多的儿子阿方斯这样的青少年。如果库伯

斯特继续像以往那样经营，它很可能存在不了多久了。

雷伯里多能做什么呢？作为开始，我鼓励她改变自己关于创造力的思考。她的前任加思·拉罗说过："你或者天生具有创造力，或者不具有。"这听起来有些极端。但是他表达了一种极其普遍的信念，雷伯里多也抱有这一信念，无论她是否意识到了这一点。比如她说库伯斯特不吸引创造性的人。但是，所有拥有正常人智力的人，都可以富有创造性，这意味着他们可以产生既新奇又实用的想法。并且所有人类努力的领域（不仅仅是产品开发和广告）都是创造性思维的舞台。当然，不是每个人都能产生天才一样的惊人突破。但是，世界上大多数已经实现的创造性工作，都是由普通的人来完成的，这些人不断地用新的观点去努力钻研他们的工作，这些人永远不会成名。我同意雷伯里多应该补充一些新的人员。但是，如果她认为她能做的最大的事情，就是发现富有创造性的人，然后坐等他们去创造，那她就未能认识到她自己产生影响的那种力量。

世界上大多数已经实现的创造性工作，都是由普通的人来完成的

考虑下面的问题：在我们的研究中，我的学生和我发现，当人们拥有三样东西时他们最富有创造力，这分别是：专业知识、创造性思维技巧和内在动机。

专业知识，是指人们在工作领域中的知识、经验、技能和才能。雷伯里多应该尽量将那些将来对公司有用的各种专业知识想像得宽泛一些。

创造性思维技巧，是指产生对问题的新观念的方式和从新的角度去看待问题的方式。这些技巧可以提高，虽然我与拉罗一样，对于快速培养创造性思维的练习持怀疑态度。然而，研究支持这样的观点：通过认真的、有关创造性解决问题技巧的训练，人们可以学会以更为新颖的方式来进行思考。

内在动机表明一种个人内在驱动力和支持它的环境要素的组合。雷伯里多必须发现，对于承担库伯斯特的挑战抱有很强烈兴趣的人，像维里兹和詹金斯这样的人，纵然公司在扼杀这种驱动力，他们仍然拥有驱动力，雷伯里多必须尽力去创造一种气氛，这种气氛将允许创造力自由地涌现。例如，她可以考虑拨出一些资源专门用于创新性项目，为试验分配时间。著名的3M公司的15%法则（希望科学家们拿出他们15%的时间用于发明创造）就是一个不错的借鉴。她也应该考虑成立工作团队，由具有不同技巧和观念（任何可以产生兴趣和使员工具有创造性追求的东西）的人员组成。

尽管很少有证据证明，客观环境对创造力有明显的影响，但是，我还是鼓励雷伯里多去尝试缓和一下库伯斯特正统的气氛。无论对于老人还是对于新来者来说，衣着和办公室布置的细微变化都是在发出这样的信号：以不同的方式做事情现在是可以被接受的。

首要的是：她应该尽力去确保公司的经理们（包括她自己）不要表现出一种暗含了对现状本能的保护态度。通过公开的沟通，她和她的团队的其他成员可以鼓励员工不断寻求新的、更好的经营方式，帮助员工使公

司趋向于行业领先。雷伯里多必须尽力后退一步去理解她的员工是如何看待她的行为以及其他高级经理们的行为的。而下一次，如果有人制造出一种绝佳口味的饮料时，她一定要带着这种饮料走遍每个部门，通过这种方式来祝贺这一重大突破；同样，如果有人建议以一种新的方式来看待配送系统，她一定要确保人们进行认真的尝试，以验证这种方式是否有效。

我的建议表明应赋予库伯斯特员工更多新的自主权。多少才算足够呢？实现自由与控制的适当平衡可能是雷伯里多在努力培养创造力的过程中面临的最困难的任务。尽管詹金斯特殊的时间安排可能有助于他的创造性的工作效率，但是，如果不注重结果的话，这种弹性时间安排可能会引起麻烦。雷伯里多必须创建一种文化，在这种文化中每个人都知道目标是什么，每个人都感到自己对于实现这些目标负有责任。这样看来，甚至自由也是有方向的。并且，她应该考虑去改变绩效评估和奖励系统，以反映公司的新文化。

人们应该在同一层级之中或跨层级地进行工作讨论。他们需要明白：在库伯斯特，出色的工作被公平对待并受到巨大的奖赏。他们不应该不思进取，仅仅等待着检查，而在检查中去面对他们的失误。雷伯里多必须希望人们是由于受到他们所关心的困难及有趣的问题的挑战而努力工作，而不是因为他们被随意设定的最后期限所驱动，或者是因为经理们在他们面前晃动着萝卜使得他们按照特定的方式去做事情。

雷伯里多似乎认识到，关于创造力有不同的思考方

式，并且在公司内部也存在一些方法去培养创造力。她应该相信她的直觉。她了解业务情况，库伯斯特有进行建设的坚实基础。雷伯里多处在一个很好的职位上，可以开始一些冒险——当然，在该过程中可能要犯错误，但重要的是应通过这些错误吸取教训。她不应该害怕进行这些冒险，这是重新夺回她的公司曾经拥有的领先地位的惟一方式。（关于阿马布勒观点的深入讨论，参见本书开篇的“创造力是如何被扼杀的”。）

曼弗雷德·F·R·凯兹·德·弗里斯（Manfred F. R. Kets De Vries）*是位于法国枫丹白露的欧洲管理学院（INSEAD）管理与领导学、人力资源管理方面的教授。他也是一名精神分析学家。*

可怜的雷伯里多！她正在面临一个她几乎没有意识到的挑战。正如她的儿子准确指出的，她曾远离除工作以外所有的活动。具有讽刺意味的是，如果她在她的办公室里少花一些时间，而多花一些时间和她的儿子或朋友在一起（这些人构成了一个重要的消费群，而这个消费群又是她相当不熟悉的），她可能会更快地认识到公司需要新形象和更动人心魄的产品。努力地工作和聪明地工作之间有很大差别。

雷伯里多为了挽救公司需要做的（并且不犯错误，公司正处于崩溃的危险之中）是改变库伯斯特在市场上的不安全状况。她必须让她的员工意识到，竞争者正在对库伯斯特的稳定经营造成一种真正的威胁，并且，她

必须废除当前那种命令式、条块分割、控制型的公司文化。这样一种气氛只会抑制创造力和创新。她必须创造一种环境，在这种环境中存在精神分析专家所说的转换空间。换句话说，在这里有人们游戏的空间。要想使创造力蓬勃繁荣，必须减少规章制度。

雷伯里多必须成为那种能够进行展望、进行授权和给人们以能量的领导者。也就是说，她必须对现状提出问题，提供新的焦点，并鼓励承担责任与调动积极性。她要允许她的员工去进行试验和犯错误；还有，她需要确保他们愿意进行冒险。

她能胜任挑战吗？结合这一最佳案例，让我们对她进行有意义的质疑。可能她自身天生的创造力已经被她的前任给压抑了，并且，现在作为新任首席执行官，雷伯里多的职位将使她能以不同的方式来看待问题和做事情。她可能变得足够勇敢无畏，而任由自己的冲动并甩掉自己原有的控制导向的管理风格。如果情况如此，她将可能从她的员工对他们过去成绩的自豪之中，锻造出一种新的、富有竞争性和创造性的精神。也就是说，她可以以其员工对公司忠诚的传统为杠杆来重整企业。

如果雷伯里多在艺术节上有可能碰见詹金斯，这是否会很精彩呢？相聚在一起，追忆过去的时光，如何能够使事情变得不同，可能正是她行动起来所需要的激励。可能她会邀请詹金斯回到库伯斯特。使他回到公司将是形势发生改变的象征。可能这将开始一种趋势：雇用那种需要用来使库伯斯特重现生机的人，并激励内部的人员去更具创造性地进行思考和行动。

新掌帅印的雷伯里多可能也会开始再次确认她与库伯斯特母公司的委任关系，如果她能正确地察觉芝加哥的高层经理们对迈阿密的运作是如何认识的，她将处在一个更强有力的职位上。

不幸的是，这个最佳案例的剧情很可能不是这个样子。事实上，我的感觉是，雷伯里多并不具有领导能力来启动必要的变革过程。她似乎很像库伯斯特的一种产品——一个忠诚的卫士，而没有多少鉴别力和热情。并且，从情况来看，好像公司现状中还没有足够的痛苦驱使她去变革。公司没有生气的绩效以及缺乏来自母公司不断增长的压力，并没有激励雷伯里多和她的大多数同事去挑战现状。再考虑一下她的履历记录：关于芒果探戈事件，最使雷伯里多困扰的是她品尝了这种新产品并很喜欢，但是又对此不知所措。她没有努力去改变什么以支持这种新口味，结成联盟或让首席执行官相信该产品的价值。取而代之，她宁愿不去惹事。在这种情况下，我们如何能够相信她能成为有效的变革推动者呢？

在对雷伯里多的绩效和潜能的分析方面，并不是只有我一个人这样认为。库伯斯特母公司的高级经理们很可能抱有同样的想法。事实上，位于芝加哥的集团公司看起来并不是很有耐心。集团的经理们相当沮丧，并且他们有各种理由。在这种情况下，雷伯里多将很快有机会与她的儿子一起度过许多美好时光。

最大的可能是，芝加哥高层经理已经得出了结论，雷伯里多必须被更换。如果高层经理们还没有这样做，我将建议他们这样做。我的感觉是：只有一个外来者，

熟悉该产业更好，才能够在库伯斯特掀起波澜——能够在经营中起死回生。

当然，如果确实更换了雷伯里多，她将不是惟一离开的人。新的公司文化肯定不适合所有人。很可能经过多年的围绕规章制度的教化，在库伯斯特，很少有人还有创造性的火花。最后，一种试验的氛围呼唤某种人的出现，这种人不是必须被鞭策才做事情。并呼唤能够高度忍耐不确定、渴望学习、渴望变革的人的出现。那些潜在的火花还能够被激起并成为火焰吗？

为了库伯斯特现有的员工（他们的确有很多值得自豪的地方），我希望是这样。按照经济理论，格雷沙姆法则（Gresham's law）表明劣币驱逐良币。同样，我们可以假设一条创造力法则：没有创造力的人将驱逐有创造性的人，反之亦然。如果库伯斯特要进行变革并成功面对挑战，不可能有折衷方案。对雷伯里多来说可能已经太晚了。但是有了合适的领导者，库伯斯特可能将重新崛起。

加雷思·琼斯（Gareth Jones）是位于英国泰晤士河的亨利管理大学（Henley Management College）组织发展方面的英国电信教授，也是位于法国枫丹白露的欧洲管理学院行为方面的客座教授。此前，他是位于伦敦的宝丽金国际公司（Polygram International）的人力资源高级副总监。

埃尔斯佩思·迈克法迪恩（Elspeth Mcfadzean）是亨利管理大学信息管理系的一名成员。她也供职于蒂姆托克

顾问公司（Teamtalk Consulting）董事会——一家位于英格兰米尔顿凯恩斯的公司，业务集中于团队促进和创造性团队。

很清楚，雷伯里多必须帮助她的员工开发创造力。但是她应该尽力避免成为“冲动蛮干”型的经理，在通向未来的道路上忽略或贬低公司的过去。这种行为只会挫伤她的员工，压制他们的创造力。与之相对应，她必须识别库伯斯特现存的优势并尽力在此基础上进行强化。她应该考虑她已经拥有的高质量、低成本的适宜的制造系统，她的销售人员和配送系统对顾客的需求反应灵敏。她应该和她的员工一起庆祝这些辉煌的成绩并再接再厉。在库伯斯特，创造力应该由一种成就感中成长。

她如何向前进展呢？首先，有几件事情她需要赶紧做：

- 提升维里兹——给她一个特殊的头衔和真正的空间来从事创新。这将使维里兹确信雷伯里多是认真的。必须记住，维里兹最少是芒果探戈的一半创造者——并且，我们认为她还有很大的潜力。
- 开始一个建议计划——可能是一个简单的意见箱。许多成功的日本组织利用这样简单的方式达到了很好的效果。这也将是库伯斯特实现跳跃发展的开始。
- 倾听她儿子的意见！雷伯里多的确在办公室花费了太多的时间，并且她距离问题太近以致什么也

看不清楚。可能与她认识到的相比，她自身是问题的关键。新鲜的空气好像对她是有益的——她应该更多地呼吸一些。

雷伯里多需要更广泛地思考一些方法，将整个公司带上一条崭新的创造性的道路。我们建议她做如下的事情：

鼓励员工从事更多的冒险　然而，雷伯里多必须记住，员工们只有相信他们处在一个没有威胁的支持性的环境之中，他们才会这样做。当员工面临审查和嘲笑，或者是感到在冒着失去工作的危险时，他们不太可能会提出新想法。雷伯里多可以考虑建立一个协作系统，公司所有的问题解决团队和智囊团都可以使用该系统。智囊团是这样一种系统，其团队成员将匿名提出新想法，然后和团队一起进一步发展最好的想法，这将有利于达成一致并减少对风险的恐惧。

使用创造性的问题解决技巧，这将有助于团队和个人以新的观点来看待任何情况　然而，雷伯里多必须小心谨慎，并且牢记当詹金斯雇用的纽约广告代理商的代表们进行他们的创造力提升练习时所发生的情况。高级的思维范式突破技巧（如他们曾尝试过的愿望思维练习）可能让那些初次接触这种练习的人感到事情难以接受——这是因为他们可能需要极大的耐心去尝试找到实际的解决方案。如果以一种思维范式保留技巧开始，雷伯里多的情况会好一些。比如头脑写作，在该项练习中，团队成员将他们的想法写在纸上，然后让一名教练将这些东西在团队中公之于众。这种技巧非常有效，因

为它保持了匿名性，并且在活动的进行中鼓励平等参与。然后雷伯里多可以考虑转向一种思维范式扩展技巧，比如对象激励，在这种练习中，团队成员将提出一系列与手头问题无关的对象。接下来，团队中的每个人挑选一个对象（可能是一个园艺工具或一种动物）并详细描述它。这种练习比那种入门练习更为有效，因为训练参与者将从许多角度去看待某一问题，就像他们看待某个对象一样。

鼓励员工去挑战他们自己对库伯斯特产品和过程的认识 员工尤其应该挑战那些仅仅是因为“一直是按这种方式做”而看起来合理的过程。雷伯里多可以尝试组建一个创造性的问题解决团队，该团队包括来自公司不同职能部门和层级的员工。她也可以考虑雇用一个训练有素的教练来帮忙。这样的团队是有效的，因为他们可以用如此众多的不同观点来处理问题，并且提供如此众多的不同技巧和经验。

任何仅仅是因为“一直是按这种方式做”而合理的过程必然受到挑战

正向思维 这听起来是老一套，但是它很有效。雷伯里多需要鼓励她的员工，在遇到新观点时进行正向思维。她需要考虑如果拉罗采取詹金斯的建议而打开新的配送渠道，那将会发生什么。如果库伯斯特的经理们曾经努力去探求一种方式，使詹金斯的想法行之有效，那将会怎么样。压抑新想法（无论它们看起来是多么愚蠢）只会挫伤人们的积极性。在探索詹金斯的新想法的

过程中，这些经理们可能会提出一个令人称赞的新的配送计划。她应该阻止批评性的审查和风险分析——因为在过程后期将有足够的时间来这样做。

鼓励展望 雷伯里多应该邀请她的员工去思考他们希望公司（或者他们的部门）5 年之后是什么样子。接着，她应该鼓励他们去作出一个计划以实现这一目标。

雇用持不同意见者 雷伯里多必须雇用那些与公司已有的大多数人不同的人。这些新雇员将以不同于她现有员工的方式去看待库伯斯特。她应该努力去理解他们的观点，并努力不让这些观点湮没在现有的文化中。她需要正面地、适当地去引导他们的想法。

给予时间从事兴趣项目 雷伯里多应该考虑留出时间给员工，以从事他们自己与工作有关的兴趣。即使只有一部分新想法得以实现，公司也将大大受益。

保证高层经理的支持 这是至关重要的一点。通常，经理们说他们将支持某事，但事实并不像他们说的那样。如果雷伯里多的任何努力要得以成功的话，高层经理必须提供充足的资源和培训。并且每一位经理必须被委派参与项目——甚至是布拉特。可能雷伯里多应该考虑送他去一个创造力研修班，以便他可以亲身体验创新思维强有力的特性。

如果雷伯里多开始这样的一个项目的话，我们对库伯斯特的未来将充满信心。最后一点思考是：提升创造力是一个持续的过程，它不是一次能完成的事情。

6. 创新的原则[①]

彼得·F·德鲁克

作者简介

彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）是一位作家、教授和顾问。其31部著作被译为20余种语言。他是非营利组织管理理论的创始人之一，为众多的政府机构、公共服务组织、大型企业提供过咨询。而且，德鲁克先生在《哈佛商业评论》上发表了30多篇论文，在其他一些刊物如《大西洋月刊》上也常见他的文章。1975年至1995年，他还担任了《华尔街日报》的专栏作家。

① 原文发表于《哈佛商业评论》1985年5/6月号；修改于1998年11/12月号。重印号98604。

内容提要

一些创新来源于天才的灵光一闪。但正如彼得·德鲁克指出的那样，大多数创新产生于一种对机会的有意识的、有目的的研究。对于寻求创新的经理们，从事于有规律的工作要比拥有企业家个性重要得多。

德鲁克最初是在1985年《哈佛商业评论》5/6月号上阐述创新机会的主要来源。在一家公司或者一个行业内，可以在出乎意料的事件、不调和的事件、过程需要、行业或市场的变化中发现机会。在公司外部，机会来源于人口统计上的变化、观念的变化或者新的知识。这七种来源相互交叠，在某一时点，创新的潜能可能不仅仅存在于一个方面。

当然，基于新知识的创新更易于对市场产生最大的影响。但在将思想转变成实际的产品、过程或者服务之前，常常要花费数十年的时间。处理创新的其他来源要更容易和简单一些，但它们仍然要求经理们超越已经建立起来的业务实践而看得更加长远。

德鲁克强调，在寻求机会时，价值创新者需要追求简单，将重点放到对实际问题的解决上。一个创新所能受到的最大赞扬是，人们评价说“这是很显然的！”企图使行业发生革命性变化的雄心勃勃的主意往往并不会奏效。

像其他任何努力一样，创新需要天资、机灵和知识。但德鲁克警告说，如果缺乏勤奋、坚韧和责任感，公司也不可能在业务创新上实现成功。

尽管这么多天以来，在“企业家个人素质”会议上进行了许多讨论，但在过去30年里与我共事的企业家中，却很少有人有这样的个人素质。可我知道许多人，包括销售人员、外科医师、新闻记者、学者甚至音乐家，他们拥有这样的个人素质，尽管他们和企业家这个称号一点也沾不上边。我所见过的所有成功的企业家，他们并不拥有某一种特定的个人素质，但却都对创新的系统化实践工作富有责任感。

无论是对于一个现有的企业、一个公众服务机构还是个人以家庭厨房为基础开办的小摊来说，创新都是企业一项特殊的职能。创新是这样一种方法：企业家通过它，或者可以创造出新的资源，带来新的财富增长，或者可以挖掘现有资源的潜力，创造更多的财富。

今天，对于如何正确地定义企业家精神（entrepreneurship）存在着许多的混淆。一些人用这个词指所有的小企业，另外一些人指所有的新企业。但在实践中，许多已经建立的企业，从事着极其成功的企业活动。因而，这个词不是指一个企业的规模或者年龄，而是指某一特定的活动。这类活动的核心是创新，即努力在一个企业的经济或社会潜力上，创造出有目的的、集中的变革。

创新的来源

当然，存在着哪种来源于天才灵光一闪的创新。但

是，大多数的创新，尤其是成功的创新，是来源于对创新机会的一种有意识、有目的的研究，这种研究只会发生在下面几种情形。

在一家企业或一个行业中，创新机会存在于下面四个方面：

- 出乎意料的事件；
- 不调和的事件；
- 过程需要；
- 行业或市场变化。

企业之外的另外三种创新机会的来源，存在于其社会和智力环境中：

- 人口统计上的变化；
- 观念的变化；
- 新的知识。

尽管这些创新来源在风险、困难程度、复杂性方面有着区别，但它们之间相互交叠。在同一时间，创新的潜能可能会不仅仅存在于一个方面。但总之，它们构成了全部创新机会的绝大部分。

出乎意料的事件

让我们首先来看看最容易和最简单的创新机会的来源：无法预料的事件。在20世纪30年代早期，IBM公司推出了第一种现代计算机器，这是专为银行而设计的。但在1933年，银行并未购买这种新的机器。那么，是什么拯救了IBM公司呢？根据IBM公司的创始人兼首席执行官托马斯·沃森（Thomas Watson）经常讲述

的故事，是一个没有预料到的机会：纽约公共图书馆想要购买这种机器，这挽救了 IBM 公司。在新政（指美国总统罗斯福在 20 世纪 30 年代实施的内政纲领——译者注）时期，与银行不同，图书馆有着充足的资金，沃森卖出了 100 多台机器给图书馆，否则，这些机器将变成永久的库存。

15 年以后，计算机被认为只是用来进行高级科学计算用途的。这时。商业界出乎意料地对可以进行工资核算的计算机显示出浓厚的兴趣。Univac 是当时最先进的计算机，但它却无法进行商业应用。IBM 公司立即意识到自己面临着一个可能是意外的成功机会，它重新设计了 Univac 机器，使之可以进行像工资核算之类的应用。在 5 年之内，IBM 公司成了计算机行业的领头羊，一直到今天，它仍然保持着这个地位。

出乎意料的失败，同样也可以成为重要的创新机会来源。大家都知道福特公司（Ford）在汽车史上留下了最大的新车推出的失败。但很少有人知道正是福特的这次失败，成为其后来成功的基础。福特公司设计出 Edsel 轿车，对其进行了美国汽车史上最为精心的设计，想要建立一条产品线来与通用汽车公司（General Motors）进行竞争。尽管进行了认真的计划、市场研究及设计，但这款车还是出乎意料的失败了。福特公司意识到汽车市场发生了某种变化，这种变化与通用公司以及其他公司基于其上进行设计和市场营销的假设基础是不同的。进行市场细分不能再首要地根据人们的收人，新的细分原则是我们称之为生活方式的要素。福特对此的

相应策略是推出 Mustang 汽车——这种汽车给予公司一种独特的个性品质形象，福特公司重新确立了它的行业领导者地位。

出乎意料的成功和失败是创新机会的具有生产能力的来源，因为大多数的企业忽视、漠视甚至怨恨它们。德国科学家在 1905 年前后合成了奴佛卡因（novocaine），这是第一种不上瘾的麻醉药。他们本打算将其用于像切割手术这样的重要临床外科上，但外科医生们愿意采用全身麻醉进行手术，他们现在仍旧这样做。相反，奴佛卡因在牙医那里得到了应用。奴佛卡因的发明者花费了他的余生时间，走访了无数的牙科学校，进行演讲，禁止牙医们“滥用”他的高贵发明，禁止将之用于他并未打算的用途上。

经理们对于出乎意料的事情的态度经常是“不该发生这种事情”。公司运营报告系统进一步加深了这种反应

这是一个具有讽刺意味的故事，但它却真实地阐述了经理们对于出乎意料的事情经常采取的态度：“不该发生这种事情”。公司的运营报告系统进一步加深了这种反应，因为他们的注意力并未放在出乎意料事情的可能性上。典型的月报和季报会在其第一页列出一系列的问题，也就是那些结果未达到预期的方面。当然，这样的信息是必要的，它有助于防止经营业绩的恶化。

但同时，它也抑制了对新机会的认知。对于一个可能机会的第一步承认通常是将之应用于公司可以取得比

预算更好业绩的领域。那么，真正的企业业务报告应该有两个“第一页”，一页描述问题，另一页描述机会。经理要在这二者上花费均衡的时间。

不调和的事件

奥尔康（Alcon）实验室是 1960—1970 年一个成功的案例，因为公司的一个创办者，比尔·康纳（Bill Conner）利用了医学技术的一个不调和的事件。白内障手术是世界上排行第三位或第四位寻常的外科手术。在过去的 300 年里，医生们将手术程序系统化，惟一保留下来的“过时的”步骤是切割韧带。眼科医师完全可以成功地进行切割韧带，但这一步和手术的其他步骤相比，还是非常不同的，由于存在着如此的不一致，医师们对此经常会感到担心。这是不调和的。

50 年以前，医生们就知道利用生化酶可以不用切割就解决韧带问题。康纳所做的只是往这种酶中加入了一种防腐剂，使之可以有几个月的保质期限。眼科医师立即接受了这种新的药剂，而奥尔康发现自己成为了世界范围内的垄断者。15 年以后，雀巢公司（Nestlé）以惊人的价格购买了这家公司。

在一个过程的逻辑或者节奏中，存在着这样的不调和现象，只会有一种可能性：存在创新机会。另外一种来源是经济现实中的不调和性。比如说，某一个行业是在稳步增长，但边际利润却是在下降。1950—1970 年间，发达国家的钢铁行业存在着不调和现象。对此的创新反应是：小型工厂的出现。

预期和结果之间的不调和现象也可能产生创新的机会。在20世纪中叶，造船厂和航运公司努力加快造船的速度，降低油料消耗。尽管如此，它们在提高速度和降低油料消耗方面越成功，海洋货运的经济形势变得越糟糕。在1950年左右，海洋货运行业已经接近消亡。

所有的错误都出在行业的假设和它的现实之间的不调和。真正的成本并不来源于动态工作（即在海上的航行），而是来源于非动态工作（即停滞在港口）。一旦经理了解了真正的成本在何处，进行创新是很容易的：驶进驶出式的渡轮和集装箱货船。这些解决办法利用了旧有的技术，这些技术，铁路和公路已经用了长达30年的时间，现在只是将其应用于海洋货运上。观点上而不是技术上的一个变化，完全改变了海洋运输的状况，使其成为过去20年～30年里一个主要的增长行业。

过程需要

任何一个在日本驾过车的人都知道这个国家没有现代化的公路体系，它的公路仍然沿袭着公元10世纪牛车所走的道路。使得日本公路体系对于现代化的机动车仍然可以适用的原因是反光镜的使用。早在20世纪30年代，美国的公路就开始使用反光镜。这种反光镜使得每一辆车都可以看到从任何一个方向驶来的车辆。这种反射镜的发明是利用了一种过程需要，这使得交通更加畅通，并将交通事故降至最低。

我们现在所称的“媒体”，起源于1890年前后的两项基于过程需要的创新。一个是奥特马·墨根西勒

(Ottmar Mergenthaler) 的莱诺整行铸排机 (Linotype)，它可以迅速并且大批量地印刷报纸。另一项社会创新，(即现代广告) 是由下面 3 位第一代真正意义的报纸出版商提出的，他们是《纽约时代》的阿道夫·奥克斯 (Adolph Ochs)、《纽约世界》的约瑟夫·普利策 (Joseph Pulitzer) 以及威廉·伦道夫·赫斯特 (William Randolph Hearst)。广告使得他们可以在实践中免费分发新闻；同时，利润来源于市场营销。

行业或市场变化

经理可能认为行业结构是一成不变的，但这些结构可以 (并且经常) 在一夜之间就发生变化。这些变化创造出极多的创新机会。

近年来，美国商业极其成功的一个案例是唐纳森、勒夫金－詹雷特经济业务公司，最近 (Donaldson, Lufkin & Jenrette, DL&J)，它被公正人寿保险协会 (Equitable Life Assurance Society) 收购。DL&J 公司是由 3 位年轻人在 1960 年成立的，他们全都是哈佛商学院的毕业生。他们意识到，由于机构投资者变成了支配性力量，金融行业的结构正在发生变化。这些年轻人在实践中既无资本也无社会关系。但在几年之内，他们的公司成为了交易委托业的领头羊，也是华尔街的恒星企业之一。DL&J 是第一家进行公司制改造并在股票市场上市的企业。

与此相类似，美国健康护理行业的结构变化同样产生了许多创新机会。在过去的 10 年～15 年里，独立的

外科和精神病治疗诊所、紧急救助中心、健康护理组织在全国各地相继出现。通信行业的剧烈变动也产生了与此相似的机会——不仅在设备方面（出现了像 Rolm 这样的在个人分部交换机领域的制造商），而且在传输方面（在长途服务上出现了媒体控制接口通讯公司和斯普林特通讯公司）。

当一个行业快速增长时（参考指标是 10 年之内增长 40% 左右），行业的结构就会发生变化。已建立的公司集中精力于保卫自己的既得利益，当有新进入者向它们发起挑战时，它们不愿意进行反击。实际上，当市场或行业结构发生变化时，传统的行业领导者一次又一次地忽视了增长最快的细分市场。新的机会很少与行业过去的接近市场和限定市场的方式及提供服务的方式相符合。因此，价值创新者有机会长时间地独占鳌头。

新的机会很少与行业过去的接近市场和限定市场的方式及提供服务的方式相符合

人口统计上的变化

在创新机会存在的外部来源中，人口因素是最稳定的。人们可以事先预测其变化。举例来说，将在 2000 年加入美国劳动大军的人们已经出生。然而，由于政策制定者经常忽视人口因素，那些留心观察并能充分利用此因素的人们就会取得非凡成就。

在机器人制造领域，日本走在世界的前列，这正是因为日本注意了人口因素。发达国家的每一个人都清

楚，1970年左右有一个生育高峰，随之而来的是一个教育热潮。生育高峰期出生的人们在高中毕业后，一半以上仍旧继续深造，结果就会造成20世纪90年代制造业中传统蓝领工人数量下降，进而严重不足。所有人都清楚这一点，但只有日本人采取了行动。日本人在机器人制造方面领先了其他国家10年。

地中海地区成为旅游与休闲胜地也是基于同样的道理。在1970年，有心者已经意识到，在欧洲及美国，大量健康又受过高等教育的年轻一代正在崛起。他们已经不满足于父母一辈所享受的休闲场所，在布赖顿（英国南部海岸避暑胜地——译者注）码头消夏或者在大西洋城游玩几周，这些年轻人成为全新的、完全不同于其成长环境的旅游地的理想顾客。

经理们早就知道人口因素的存在，但他们却坚信，人口统计变化极其缓慢。然而，在20世纪，情况远不是这样。事实上，创新机会正是蕴含于人口数量、年龄层次、受教育程度、职业及地理区域的变化之中，就企业追求来说，这也是收效最大、风险最小的。

观念的变化

"杯子是半满的"和"杯子是半空的"描述的是同一现象，却有截然不同的意义。使经理们的理解从杯子是半满的到杯子是半空的之间的变化，可以提供广阔的创新机会。

举例来说，所有的事实表明，在过去的20年中，美国人的健康状况以前所未有的速度在改善——无论是

婴儿死亡率、老年人存活率、癌症发病率（除肺癌外）、癌症治愈率或其他衡量指标。虽然如此，忧郁症却席卷整个国家，以前人们从未如此的关心和忧虑健康状况。突然之间，似乎一切都会导致癌症、心脏病恶化或者早期丧失记忆。很明显，杯子是半空的。

美国人并没有因自己在改善健康状况方面的成就而沾沾自喜，而是越发强调，他们离永生还有漫长的道路。这一思想创造了许多创新的机会：健康保健杂志、各种有益健康的食物以及锻炼和慢跑设备市场的兴起。在 1993 年，新兴行业中发展最快的就是生产家庭保健设备的公司。

观念上的变化并不能改变事实，但是却能非常迅速地改变事实的意义。在短短不到两年的时间里，人们的观念就发生了深刻的变化：不再认为计算机是一种威胁，以及不再认为计算机仅仅是大公司才需要的东西；普通消费者也可以买计算机进行个人所得税计算之类的工作。经济并不一定导致这样一种变化，事实上，它们是根本不相关的。而决定人们将杯子看做是半空的还是半满的，是人们的心态而不是事实，而且心态的变化经常违背测量的数值。但是，这并不是抽象而奇特的，而是具体而有形的，可以对其进行定义，可以对其进行检验，还可以利用其寻找创新的机会。

观念上的变化并不能改变事实，但是却能非常迅速地改变事实的意义

新的知识

纵观历史上的创新，那些建立于新知识基础之上的（无论是科学、技术还是社会方面的）创新都具有很高的价值。它们是企业家精神的杰出代表，既赢得了声誉，又赚了钱。它们是人们一般所指的创新，虽然有些植根于知识的创新并不重要。

知识基础上的创新无论从事故率、预测性还是给企业家提出的挑战来看，均不同于同时代的其他创新。像大多数的巨星一样，它们异常敏感、易冲动，而且很难指挥。举例来说，它们是所有创新中预备期最长的，从新知识的产生到将之转化为可以应用的技术，需要一个时间与空间的扩展过程。然后，再把新技术应用于产品流程服务并投入市场，又将是一个漫长的过程。总的来说，这个先导期耗时约 50 年，从整个历史过程来看，这一数字并没有显著的缩短。

想要行之有效，这种创新需要的往往不是一种知识，而是许多种知识。让我们看一下建立在知识基础上的最伟大的创新之一——现代银行业。企业银行理论（专门利用资金促进经济发展）是由拿破仑时代的科姆特·迪·圣西蒙（Comte de Saint-Simon）提出的。虽然圣西蒙作出了杰出的贡献，但直到他去世 30 年之后，即 1825 年，才由他的两个继承人，雅各布（Jacob）和艾萨克·佩雷拉（Isaac Pereire）兄弟建立了第一家企业银行，莫比莱尔信用公司（the Credit Mobilier），它预示着我们现在所说的金融资本的产生。

然而佩雷拉并不知道，在同一时代海峡对面的英国

商业银行的发展。莫比莱尔信用公司因信誉低下而失败。几年后，美国人J.P.摩根（J. P. Morgan）和德国的乔治·西门子（Georg Siemens）将法国的企业银行理论与德国的商业银行理论融合起来，最早创建了成功的现代银行，即纽约的J. P. 摩根银行以及柏林的德意志银行（Deutsche Bank）。10年以后，一个日本年轻人涩泽英一（Shibusawa Eiichi）在日本采用了西门子的理论，奠定了日本现代经济的基础。这就是创新通常的运行过程。

再举一个例子。计算机通常需要至少六种独立的知识体系：

- 二分法计算；
- 19世纪上半叶，查尔斯·巴比奇（Charles Babbage）的计算机器的理论；
- 赫尔曼·霍勒瑞斯（Herman Hollerith）为美国1890年人口普查而发明的周期性人口调查表；
- 三级管，1906年发明的一种电子交换机；
- 1910—1913年间，由伯特兰·拉塞尔（Bertrand Russell）和艾尔弗雷德·诺斯·怀特黑德（Alfred North Whitehead）发展起来的数理逻辑；
- 在第一次世界大战中为发展高效的高射炮而进行的失败尝试中产生的程序及反馈理论。

虽然，所有需要的知识在1918年已经具备，但第一台可操作的数字计算机直到1946年才出现。

长时间的预备期和专门知识融合的需要，解释了基于知识进行创新的韵律、吸引力以及危险性。在漫长的

孕育期中，谈论很多但行动却很少。而当所有因素突然融合在一起，就会产生巨大的刺激及行动，随之而来的是大量的投机。例如，1880—1890 年，在发达国家大约成立了1 000家电气公司，然而，像往常一样，随着淘汰和破产，到 1940 年只有 25 家幸存。在 20 世纪 30 年代初，在美国有 300 家～500 家汽车公司，而到了 1960 年仅剩下了 4 家。

虽然可能存在一定难度，但基于知识的创新是可以管理的。成功需要对构成一项可能创新的各种知识进行仔细分析。J. P. 摩根和乔治·西门子在创建他们的银行时是这样做的，莱特兄弟在发明第一架可长距离飞行的飞机时，也是这样做的。

分析潜在使用者的需要（特别重要的是接受能力）也是必不可少的。这也许看起来有悖常理，却往往是正确的。知识基础上的创新较之其他种创新更加依赖于市场。英国的一家公司迪·哈维兰（De Havilland）设计并建造了第一架用于运送旅客的喷气式飞机，但它并没有分析市场需求，因而忽视了两点重要因素。第一点是结构，也就是基于适当的有效负荷并可以使得喷气式飞机为航空公司在该航线上创造出最大利润的合适的尺寸。另一点是细节上的问题，航空公司怎么会去支付大笔开支来购买如此昂贵的飞机。因为迪·哈维兰没有进行足够的用户分析，致使波音（Boeing）和道格拉斯（Douglas）这两家美国公司掌握了商用喷气式飞机工业的主导权。

创新的原则

有目的的、系统的创新始于对新机会的资源分析。依赖于时间前后的关系，资源在不同时期具有不同的意义。例如，尽管默根特勒的莱诺（Linotype）整行铸排机的发明主要是源于没有足够多的熟练排字工人，但实际上，人口因素对于基础工业流程（如炼钢）并无多大的意义。同样的道理，一些新知识可能与创新一种社会措施，去满足人口变动的需要或建立税法的需要毫不相干。但是，在任何情况下，创新者都必须去分析全部资源。

创新既是理性的，又是感性的，未来的创新者必须走出去，观察、查询、倾听。成功的创新者既使用他的左脑，又使用他的右脑。他们观察数据也观察人们。他们努力分析一次创新如何满足一次机会。然后走出去，观察潜在的消费者，研究他们的期望、他们的价值取向及他们的需求。

要做到有效，一项创新必须简单化、集中化。应该只做一件事，否则，就会使人们变得很混乱。事实上，一项创新所能获得的最大赞扬是，人们评价说"这是很显然的！我为什么没有想到呢？这是多么简单呀！"即使是一次旨在创造新顾客与新市场的创新，也需要将之限制

一个创新所能获得的最大赞扬是，人们评价说"这是很显然的"

在某一特定的、清晰的、经过周密研究的领域内。

有效的创新是从小事做起，而不是从不切实际的浮夸开始。应该努力做某一特定的事。仅是使某种机动车利用电力沿着轨道运行结果却导致了电车的出现。或者开始仅是要把相同的火柴放入一个火柴盒中（一般为50根），这一简单动机导致了火柴的自动装制机的出现，从而使瑞典在世界范围内垄断此行业长达半个世纪之久。与此相对照，类似于“使行业进行一场革命”的这种过于宽泛的想法，往往不会奏效。

事实上，无人能预测某个给定的创新是会导致巨大的成功，还是会趋于平庸。但即使最终的结果一般，成功的创新从一开始就旨在成为行业标准，决定开始一个新的行业或者使现有行业朝着全新的方向发展。如果一项创新从开始就不以领先为目标，那么就够不上真正意义上的创新。

如果一项创新从开始就不以领先为目标，那么就够不上真正意义上的创新

重要的是，与其说创新是由于天赋，还不如说是努力的结果。它需要知识，还常常需要创造性，并且需要集中注意力。很自然，有些人比其他人更有天赋，但是他们的天赋往往局限于特定的领域之内。事实上，创新者往往仅集中于某一领域。托马斯·爱迪生（Thomas Edison）集他所有系统化的创造性成就，仅从事于电力领域的研究；金融领域的创新者花旗银行（Citibank）是不可能从事于保健领域的创新的。

创新，如同其他努力，需要天赋、创造性，也需要知识。但是，当一切都具备了，创新需要的就是艰苦的、集中的、有针对性的努力工作。如果缺乏勤奋、恒心、天赋，仅具备创造性和知识也是徒劳的。

当然，对企业来说，不仅仅是系统创新。例如，不同的企业战略以及企业管理的准则，对于一个已经建立的企业、一个公众服务机构和新的投资而言，和创新相比是同样重要的。但是，企业精神的最基础的内涵（无论是在理论上还是在实践上）是进行系统化的创新实践。

7. 解释性的管理：一般管理者能从设计中学到些什么[1]

理查德·K·莱斯特　迈克尔·J·皮奥里　卡莫尔·M·马利克

作者简介

理查德·K·莱斯特（Richard K. Lester）是麻省理工学院产业绩效研究中心的创始人和主任，同时还是麻省理工学院核动力工程系的教授。莱斯特博士主要从事创新、生产率以及行业竞争领域内的战略研究。著有《生产边际：美国工业如何实现新的经济增长》（诺顿出版社，1998）；与人合著了《香港制造》（牛津大学出版社，1997）以及《美国制造：重新获得生产边际》（麻省理工学院出版社，1989）。他是麻省理工学院委员会在行业生产方面最受欢

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998年3/4月号。重印号98207。

迎的研究著作。莱斯特为众多企业、政府机构和非营利组织做咨询工作，经常在世界范围内为学术界、商界和普通听众做演讲。

迈克尔·J·皮奥里（Michael J. Piore）是麻省理工学院政治经济学大卫·W·斯金纳基金荣誉教授，并担任技术政策和工业发展中心的副主任。作为劳动经济学家，他因下列研究而著名：发展了内部劳动市场和二元劳动市场假设的概念，并于最近研究了由大批量生产向柔性定制化的转变问题。他发表了大量的短篇论文、杂志文章以及若干书稿，这些书稿包括：《超越个人主义》（哈佛大学出版社，1995）；与查尔斯·萨贝尔（Charles Sabel）合著了《第二次工业分工》（基本图书社，1984）；《旅途中的鸟》（剑桥大学出版社，1979）；《失业和通货膨胀》（夏普出版社，1979）；与苏珊娜·伯杰（Suzanne Berger）合著了《经济生活中的二元化和非连续性》（剑桥大学出版社，1980）；以及与彼得·多明戈（Peter Poeringer）合著了《内部劳动市场和人力分析》（剑桥大学出版社，1969）。

卡莫尔·M·马利克（Kamal M. Malek）现在麻省理工学院攻读博士学位，此前他取得了麻省理工学院的理学学士和硕士学位。在理查德·K·莱斯特和迈克尔·J·皮奥里教授的指导下，马利克现在致力于极端不确定性下的内外

部整合问题的研究，较典型的代表是新产品开发项目。他在汽车制造业工作过几年，最近为一些公司提供工程和管理领域的咨询，服务对象包括一家游戏开发商、一家软件公司、一家建筑和不动产开发商。

内容提要

在过去的20年里，市场变革的节奏大大加快。公司放弃了传统的、以清晰的职能部门划分和明确的命令链为特征的层级式管理模式，采用了更加扁平、更少官僚制特征的组织结构。但如果说大多数组织已经开始适应快速变革带来的不确定性，大多数管理者还没有做到这一点。他们仍保持着工业时代机械式的思维方式，也就是说，他们假定任何管理中的挑战都能被转化为一个清楚界定的问题，并能够找到一个最佳的解决方案。

这种思维方式，在稳定的市场中，甚至在能够以可预测的方式进行变革的市场中是有效的。然而，今天的市场变得越来越不稳定和难以预测。管理者根本不可能准确地知道他们正在开展的工作会获得什么样的结果，怎样用最好的方法去实现这一目标。他们甚至不能对问题下定义，更不要说构造出一个解决方案。

作者提出，在这样的环境中，一般管理者面临的诸多挑战同设计工作的管理者经常遇到的处境极为相似。在不可预测的研究和设计领域内，开发程

序的进行及其在怎样的情况下结束，这在任务开始实施的时候都难以确定。设计领域要求采用一种解释性方法而不是传统的分析性方法进行管理。这种方法对在快速变革、不可预测的市场中开展的管理活动同样适合。作者描述了诸如利维（Levi Strauss）和Chiron等公司，它们正是通过采用这样的解释性管理方法在行业竞争中占据了领先地位。

由于在过去的20年里，市场变革的节奏大大加快，我们看到，工商业组织的性质发生了剧大的转变。公司放弃了传统的、以清晰的职能部门划分和明确的命令链为特征的层级式管理模式，采用了更加扁平、更少官僚制特征的组织结构。这些新型组织的口号是提高弹性，其目标是在确保组织所有部分能够有效相互协作的同时，快速地适应变革，而不是需要一条很长的命令链。

如果说大多数组织已经开始适应不确定性，那么，大多数管理者还没有做到这一点，他们仍保持着工业时代机械式的思维方式。他们在工作中通常设定明确的、量化的目标，如制造成本降低5%、订货实现的准确率达到99.5%、消费者满意度提升15个百分点，并且以最有效的方式“构造”出实现这些目标所必需的组织结构和程序。换句话说，他们假定管理中面临的任何挑战都能转化为一个清楚界定的问题，并能够设计出一个最佳的解决方案。

这种管理方法，在稳定的市场中，甚至在能够以可预测的方式进行变革的市场中是有效的。然而，今天的市场变得越来越不稳定和难以预测，它们以不可预测的方式演变，产生出不可预测的结果。面临这种极端的不确定性，管理者根本不可能准确地知道他们正在开展的工作会获得什么样的结果以及怎样用最好的方法去实现这一

今天快速变革的市场以不可预测的方式演变，产生出不可预测的结果

目标。他们甚至不能对问题下定义，更不要说构造出一个解决方案。一家成功的实现降低制造成本、提高订货实现的准确率、提升消费者满意度等目标的公司，可能会突然发现，一项新技术或一家新竞争对手的出现使它整个的经营活动都变得落后于潮流了。

一般管理者在这些环境中面临的挑战，跟新产品开发的管理者经常面临的问题十分相似。在不可预测的研究和设计领域内，开发程序的进行及其在怎样的情况下结束，这在开始的时候都难以确定。新产品的形状常常会作根本性的改变，以不断地进行完善。那种极其程式化的管理方法，由于强调明确的目标、角色和结构，将抹杀作为设计过程灵魂的创造性。新产品开发的成功要求一种不同的管理方法及一种不同的管理者。

管理的两种方法

设计工作管理者的经验是否包含着一般管理者能够借鉴的实际经验呢？这些管理者们在各自的经营活动中都面临着日益强大的不确定性。带着这个问题，我们研究了多家处于快速变革行业中公司的产品开发活动，这些行业包括蜂窝电话、医疗设备、汽车和时装业等。我们发现了两种形成鲜明对比的管理方法，我们称之为分析性方法和解释性方法。分析性方法反映了传统的管理思维，解释性方法包含了新的管理思想，特别适合于快

速变革、难以预期的市场状况。这两种方法都很有效，但每一种方法服务于不同的目的，要求相当不同的组织战略和管理技术。

依照分析性方法，一项新产品的设计主要是被视为一项带有工程性质的挑战，也就是说一个必须得到解决的问题。分析性的管理者常常寻求在对消费者需要进行研究的基础上，定义一个清楚的目标，识别为实现这一目标可以获得的人力、财务、技术等资源，还有这些资源运用的限制条件。接着，管理者把问题划分为一系列相对独立的环节，把各部分分派给具备相应专业知识的人。例如，一家洗碗机制造商，通过市场调查发现，消费者越来越注重产品的低耗水量和高静音性能。为了适应这种趋势，公司将在下一代的产品开发中设定严格的耗水量指标和噪音降低指标。所以产品开发领导者将把设计问题的不同环节分派给材料、化学、工业设计、声学，以及其他相关学科的专家。把所有这些环节以某种最佳的组合方式整合起来，就得到了最终的解决方案。整个开发过程被管理者视作一项应该尽可能迅速和有效完成的独立工程。

但并不是产品开发中的所有活动都适用于这样一个高度结构化的分析性框架。例如，消费者常常并不真正了解他们希望或需要的是什么，正像现在从电子商务、生物技术到家庭娱乐等很多事例中显示出来的那样。实际上，认为消费者根本就没有所谓先天存在的需要的想法可能更为准确，这些需要常常是在一系列的交谈和相作用的行为中浮现出来，在这些交谈和相互作用的行为

中，消费者和设计师共同发现消费者生活中新的需要，并讨论如何开发新产品来满足这种需要。产品的特征也以同样的方式，即通过消费者和公司之间、产品开发团队的不同成员之间（包括市场和制造人员）不断地沟通而出现。在开始的时候，一切都是不确定的，不存在消费者的需要，不存在产品，甚至不存在产品的零部件或制造系统组成的因素。

当存在着如此高的不确定性时，把研发活动视作一个开放的过程而不是一个解决特定问题的项目更为恰当。设计组织的作用不在于分析问题和解决问题，而是更多地体现为对新环境的解释，即倾听消费者和技术专家的意见并与他们交谈，捕捉通过这些活动激发出来的灵感并使之清晰化。解释活动是一种高度创造性的过程，一点也不亚于科学发明。为鼓励和利用这种创造性，解释性组织管理者的行为方式应该更像一名爵士乐指挥而不是一名工程师：把不同的元素，如音乐人、设备、独奏、主旋律、节拍、听众整合在一起，尽管他们的角色和他们之间的关系总在变化，指挥的目标不是达到一个固定的和最终的状态，而是把音乐以一种影响和满足听众（消费者）期望的方式来协调全部活动。解释性的管理者认为，模糊性和随机性是创新的必要组成部分，在这一点上他区别于分析性的管理者。他寻求开始，而不是结束（参见后文“从解释性管理方式的角度进行思考”）。

解释性组织的管理者需要像一名爵士乐指挥那样行事

在消费者口味总在变化的时装业，能够找到许多在产品开发中应用解释性方法的精彩案例。尽管时装设计也涉及到一些明确定义的因素，比如说外套的设计得考虑季节性要求，但是，这些因素并不是开发过程的核心内容。时装的核心就是对什么是时尚不断提出创意的过程，时装不是一个在独立项目中被“解决”的“问题”。相反，对时尚的感觉来自于时装设计者、服装购买者、关键顾客、成衣制造商、时装业作家之间的一系列交谈。这些交谈不存在一个开始或是结束，对于什么是时尚的问题永远没有最终答案；相反，完整的观点是答案总在变化。新的创意，即新的时装总在出现，勾勒出一个开放的、延伸的过程。没有这一过程，就没有个性化的因素。

利维·斯特劳斯公司的会谈

利维·斯特劳斯公司是近些年来发展最快的一家时装公司。颇具讽刺意味的是，在公司成立后的第一个世纪，利维·斯特劳斯根本就没把自己看做是一家时装公司。它的产品，即式样统一的牛仔工装裤，只是一件标准的商品。实际上，利维·斯特劳斯的牛仔服可以被视作美国大众化消费商品的代表，是服装业的 T 型车。尽管服装通常很难机械化生产，牛仔服在外套行业中被看做是最能以接近流水线方式裁剪和缝纫的服装品种。

但是，在20世纪70年代末期，牛仔服行业发生了剧烈的变革。那时候，时尚化突然成了主流。多种款式、价格昂贵、精心设计的牛仔服大量出现，牛仔布成为一种不仅适用于工作装，还适用于生活装的面料。利维·斯特劳斯公司看到了这个以更高附加值销售其产品的机会，于是，它采取了积极的措施，成功地把握住了这个趋势。在接下来的几年内，公司演变为一家真正的时装业领导者，从传统的牛仔服产品线扩展到获得高度成功的Dockers休闲装产品线、新型的Slates裤装产品线。由于公司擅长预测和管理服装款式的演变，利维·斯特劳斯在1986年到1996年的连续10年内保持了销售额的持续增长，年收入从27亿美元增长到71亿美元。在最近几个月中，为应对日渐疲软的服装需求，利维·斯特劳斯采取了更为积极大胆的措施，以进一步强化其对业务组合中时装部门的关注。

在把自己从一家商品制造商转变为一家时装公司的过程中，利维·斯特劳斯对产品开发进行了大量投资。公司每年都要举办好几次展示会，以推出主要产品线，公司把这些展示会看做是呈V型排列的商品模型。货品的后端排放的是那些标准的、畅销不衰的品种，即展示品的支撑点，它们带来了公司年收入的主要部分，这些品种每年都不会有什么变化。货品最前端是刚刚推出的新品种，是针对追求时尚型消费者的口味设计的。这些新品种常常适应特定的季节。货品的中间是一系列在前期展示会中出现过的品种，它们一度销售火爆但还没有在公司永久性产品展示系列中赢得一席之地。产品从

展示会货品前端到后端经历着它们的生命周期，并且随时可能会被公司从展示货品中剔除出去。

利维·斯特劳斯准备其货品展示的方法，在许多方面同产品开发的分析模式相一致。它们的努力以一系列清楚的阶段组织起来，有明确的开始日期和结束日期，有许多展示产品推向市场过程中所必须通过的“关卡”。一旦一种设计方案被生产出产品，并在货架上摆放一段时间，它的命运就能被相当准确地预测，相关决策能够在坚实的数据基础上以分析性的方法构造出来。

然而，对于货品前端的时尚商品而言，分析性的方法起不了什么作用，这只是因为时尚的趋势、消费者的反应、甚至厂商的生产能力存在太多的不确定性。利维·斯特劳斯对这些新产品创意产生的管理方式，同它把货品展示作为一个整体的管理方式差异很大，前一种管理方式强调以解释性的方式来看待消费者的需要和公司的生产能力，而不是简单的分析这些问题。

就公司的牛仔服生产线而言，利维·斯特劳斯从两个不同的方向寻求产品创新。一个是面向消费者，另一个是而向润饰程序（这个过程在很大程度上决定服装的外观和手感）。在与消费者和润饰程序的参与者共同的工作中，设计领导者扮演了一个重要的管理角色，这种角色在分析性管理方法的词典中找不到对应的词汇描述。认识这种角色的一种方法是把它看做是指导一场会议。

对利维·斯特劳斯来说，同消费者会谈的概念不仅仅是一个口号。公司按照年龄段对市场进行细分，为每

一个细分市场分别指派一名设计师。公司鼓励设计师融入到细分市场的文化中去，按照那些目标消费者的方式生活：到他们购物的商店购物，在他们常去的饭馆吃饭，在他们光顾的俱乐部跳舞，收听他们关注的电台节目，阅读他们喜爱的杂志，所有努力都是为了发现新趋势。交谈通过各种会议扩展到公司内部，在这些会议中，设计师们讨论他们所看到的情况和他们认为这些情况所代表的含义，比较不同年龄层消费者生活方式的差异。

利维·斯特劳斯是一名优秀的倾听者，但并不只是一名倾听者；相反，它努力成为对话中积极的参与者。

在与牛仔服消费者的对话中，利维·斯特劳斯努力成为一个积极的参与者

以宽松式牛仔服为例，这种牛仔服就是从老城区的青年人文化中诞生的一种时尚潮流。在那里，这种牛仔服被视为说唱歌手及其歌迷的标志。利维·斯特劳斯很快就敏锐地察觉到，随着说唱音乐的流行，宽松式牛仔服将随之传播到主流文化中。于是，公司对基于这一潮流的服装设计投入了大量资金。市场也突然产生了对这种牛仔服的强劲需求，这大大超出了公司的预料。在这种情况下，利维·斯特劳斯围绕“说唱”主题推出了一项声势浩大的广告活动，这一活动成功地促成了对新时尚的第二波更大的需求，尤其是在郊区的青年人当中。是利维·斯特劳斯创造了宽松式牛仔服这一时尚吗？这么说并不准确。公司管理者并不能肯定为什么广告活动会奏效，

并且，他们根本就没有把这一成功视作是预先注定的。但是，能够肯定的是，利维·斯特劳斯的广告活动正如宽松式牛仔服最初赖以产生的说唱音乐那样，是青年人文化的一部分。对分析式管理者来讲，利维·斯特劳斯的成功可能会被视为一种神秘化学物质的产品，或是一系列难以管理的偶然事件的结果。但实际情况是，通过追求一个开放的、非结构化的解释性管理方式，利维·斯特劳斯鼓励并指导着这一系列事件，以创造一种成功的产品。

利维·斯特劳斯牛仔服的另一个创新来源是润饰程序。因为现在的牛仔时装，受制造商模仿旧衣服外观和手感能力的影响很大，所以，润饰程序对生产开发来说十分重要。润饰环节的基础技术很直观：一件衣物被反复涮洗以使其构造和质地柔软，改变其手感，变换其颜色，所有这些都不能以化学或染色的方式轻易得到。另外，被润饰的衣服通过用石头或浮石反复冲洗、涮或冲沙进行打磨，为了产生像仿旧衣物特有的线条和褶痕。制作衣服 80％的时间都花费在了润饰程序上。

因为润饰是一种很不精确的技术，及时向零售商店推出具备人们希望的牛仔服就需要设计者、衣物的制造者、供应牛仔布的纺织厂、运行润饰程序的冲洗商、制造冲洗设备的机械厂进行深入和持续的合作。不断尝试新技术以产生新效果，或用其他方式重现已取得效果的试验总在进行。新技术的引入会带来合作行业的一系列变革。牛仔布织物被重新设计以经受强烈的磨损，工业化冲洗设备被重新设计以适应石头和浮石传递的强大冲

击力，现在，又装备了电脑控制程序以针对不同类型的石头进行调整。织物、技术、设备等方面变革的组合，自身就能够产生新的和未曾预料到的效果，这会带来进一步的发现、进一步的试验、进一步的变革。

在每一个过程以这种状态频繁发生时，一种严格的分析性管理方法可能会阻碍效率的提高。分析性管理者对过程完结的关注将使他倾向于中止过程，切断将导致在时尚中实现新飞跃的持续的发现流。利维·斯特劳斯把会议作为一种同润饰程序参与者合作的方式，同时把会议作为向消费者学习的方式并不奇怪。在这个程序中，公司的一个外部冲洗商，位于得克萨斯州埃尔帕索的美国衣物润饰公司（American Garment Finishers），以及公司的董事会主席克劳德·布兰凯特（Claude Blankiet）扮演了一个特别关键的角色。布兰凯特把自己的教育背景（他是一名受过良好培训的化学工程师）同对时尚和设计的强烈直觉结合在一起。他对润饰程序中取得的新效果可能具备的市场价值方面有着超常的判断力，这一点在业内享有盛誉。进一步说，他是解释性管理者的典型例子。

许多年来，布兰凯特在遍布亚洲、欧洲、美国的牛仔服行业中建立了一个庞大的关系网络，这使得他能够站在技术发展的前沿。他经常旅行，参观其他的冲洗商、冲洗机械制造商、织物生产商、服装生产商的工厂并与其沟通商业技巧，通过学习其他厂商的经验，他扩充了自己生产或再现具备期望效果的牛仔服的技术箱。他也推动了整个润饰行业的发展。

利维·斯特劳斯依赖布兰凯特来加强同其冲洗商和实验室的交流，这些交流曾被传统的竞争和敌对关系所阻碍。尽管这些关联厂商常常遇到相似的技术问题，它们之间几乎没有什么信息共享措施。为了确保畅销的服装以可靠的质量大规模地生产出来，利维·斯特劳斯希望提高与冲洗商之间的协作，再现其他冲洗商所创造出来的新效果的能力。从分析性管理的观点看，布兰凯特的任务是提出解决某个期望的新润饰效果技术问题的方案，并把相关知识和程序在协作冲洗商网络中进行标准化推广。但布兰凯特对自己角色的理解，与解释性管理者的观点更为一致。因为润饰技术仍然是高度经验性的，没有一个严格的理论基础，新的效果经常是偶然获得的。布兰凯特把自己视作一名鼓励和参与冲洗商们广泛会谈的解释者。当他帮助利维·斯特劳斯实现同其协作冲洗商们更好的交流时，他个人并不是旨在寻求减少润饰过程中的差异，相反，他是利用这些差异作为发现新观点和新想法的持续资源。

最近，利维·斯特劳斯牛仔服似乎总是对街头流行时尚的反应慢一拍。例如，公司在开发宽腿牛仔装，这是一种最新兴起的时尚热潮，在这一过程中公司动作缓慢，年轻消费者们开始放弃这个品牌而转向其他关注时尚的厂商。为什么利维·斯特劳斯错过了这次出现的潮流呢？一个原因可能是公司快速成长的时尚牛仔服事业部变得越来越结构化和正规化，丧失了某些原有的、对新时尚观念的弹性思维和接受能力。公司现在正在积极行动，以重新找回自己失去的东西。公司正在成立另一

个更小的时尚部门，采取一系列措施重新激活时尚观点的流动，这些时尚观点的流动使公司同街头的青年人、同它的润饰程序协作者、同世界的其他部分联系起来。实际上，利维·斯特劳斯正在寻求重新导人解释性管理模式的道理，这对于时尚驱动型行业的成功经营是至关重要的。

超越时尚

当然，时尚服装业很难说是一个典型的行业，但它的许多特征正在被其他很多相当不同的行业所模仿。例如，在日用消费品行业和服务行业，管理者们正在与不可预测的消费者需求变革及难以捉摸的技术变革作斗争，这些变革要求不断提供崭新的、不同的商品。英特尔公司（Intel）是一家典型的分析型公司，公司的产品开发活动主要由大型的设计项目构成，通常由上千人在严格的期限要求下，向市场推出最新一代的芯片，公司的首席执行官安迪·格罗夫（Andy Grove）承认："我们深信不疑我们的经营中有着时装行业的某些特征，为了保持领导地位，我们不得不应对令人激动的和新鲜的事物。"不管一家公司在哪个行业里竞争，它对消费者偏好和技术变革越敏感，它完全依赖一种分析性的方法进行管理的风险就越大。

仍处于形成期的市场和行业，对一种解释性管理模

式的需求最为强烈。最近的一个很好的实例是蜂窝电话行业。在一开始，蜂窝电话的市场很难定义，甚至连技术将在该行业中扮演的角色都难以预测。蜂窝电话是一个玩具，还是一种传统有线电话系统真正的替代品？它是一种汽车收音机，还是一种可移动的手提装置？对这种产品的需求是仅限于一些很小的细分市场，还是存在着对这种产品的大量需求？一个蜂窝系统的性质、基础设施的不同组成部分、将使用的技术、将提供的功能、竞争的特点、行业特有的发展规律，所有这些，都是不确定的。

那些最初在蜂窝电话行业占据支配地位的公司，在开始的时候，都是在它们的蜂窝电话事业部采用高度解释性的管理模式。美国电话电报公司（AT&T）把蜂窝电话运营设置在贝尔实验室，以鼓励一种开放的试验和发现气氛。摩托罗拉公司组织起一个核心工程师小组来进行蜂窝电话的开发，他们以一种弹性的、特定任务团队的方式运作：当需要的时候，从组织中抽调其他成员加入，直接同消费者沟通，以了解市场的需求和顾客所期望的产品特征。三菱公司（Matsushita）的蜂窝电话开发单位没有明确的部门界限，这就鼓励了公司产品开发和制造单位之间的沟通。诺基亚公司（Nokia）的蜂窝电话业务以一种高度企业家式的运作方式进行经营，这一方式以非正式的设计程序为特征：销售人员直接同产品开发团队沟通，为响应顾客的要求，经常在最后一分钟对产品的特性进行更改。

一旦蜂窝电话市场在20世纪80年代中期和后期开

始稳定下来，它们中的每一家都开始重组其蜂窝电话事业部，增加更为规范化的结构，应用更多的分析性管理方法。美国电话电报公司和三菱公司的转变最为明显。美国电话电报公司把蜂窝电话的经营业务从贝尔实验室中转移出来，设立了一个单独的经营单位——网络无线系统（Network Wireless Systems），由从其他经营部门抽调的、有经验的管理者领导，公司也在这个事业部中引入了一种规范的五步式产品开发程序，这种程序是基于在整个公司中应用的一种模型建立的。三菱公司从其电视事业部引入一名管理者管理蜂窝电话业务，在开发和制造部门建立了一个定义清楚的交接点，制定了分析性的规则，来确保产品适应大规模批量生产的要求。摩托罗拉公司和诺基亚公司也采纳了更具分析性的管理方式，但是，它们并没有完全放弃解释性的管理。摩托罗拉公司通过任命一批担负交往节点任务的项目管理者，来限制消费者同开发团队的沟通渠道，但是，这些项目管理者们在与开发人员和消费者沟通时，仍然扮演了解释性的角色。诺基亚公司依照分析性的管理思路设立了一个规范的产品开发程序，这个开发程序的各个阶段，都有着清晰的定义，但公司仍鼓励突破这一程序，进行跨职能部门的会谈。

当这些公司开始从解释性管理模式向分析性管理模式转变时，它们都对蜂窝电话行业正在逐步稳定，能够清晰识别消费者的需求和产品特征这几点具有越来越多的共识。从后来的实际情况中，我们能够看到，它们的这些假设是错误的，事实上蜂窝电话进入了一个极端不

确定的新时代，大量的技术、法律规章、竞争行为发展，都以一种难以预测的方式融合在一起，如个人沟通服务的引入、个人数字助手不断增长的沟通能力、移动电话日益扩展的应用范围、卫星系统的发展。这种情况又一次提出了传统的蜂窝电话最终将扮演什么角色的问题。在这种情况下四家处于行业领导地位的竞争者，尤其是美国电话电报公司和三菱公司，由于从它们原有的解释性管理模式中转变太快，而难以应对这种新形势。

蜂窝电话竞争者所表现出来的本能，即当市场开始成熟时，转而采用一种分析性的管理模式，在企业经营中有着很强的共性。毕竟，随着一项业务成长得更大、变得越来越复杂，其效率有赖于建立定义清楚的运营程序和规范的管理结构。强有力的分析性问题解决技能对于有效的管理越来越重要。

当市场成熟时，企业采取一种纯粹的分析性管理方法的做法十分普遍，但这么做并不总是正确的

然而，由于极端的不确定性成为经营环境中一个日益普遍的特征，正如在蜂窝电话行业中表现出来的那样，严格的分析性管理模式的局限性变得更加明显。大多数成功的管理者能够同时理解这两种管理模式，将它们视为相辅相成的元素，而不是相互对立的关系，他们在这二者之间保持一种适当的平衡。

看待问题的一种不同方式

现在，很少有管理者能够采取一种平衡的观点。因为分析性管理模式的影响力是如此强大，它的惯常做法已根深蒂固地融入到管理实践中，以至于大多数管理者从未想过采用另一种不同的管理模式。即使是在时尚导向型的利维·斯特劳斯公司，一名高级管理者告诉我们，他期待着与公司的牛仔服润饰程序参与者的解释性会谈变得不再必要的一天能够最终到来。他希望，在润饰程序中导入更为科学的知识，在相关的技术领域内，交叉训练设计者，使他们最终能够快速地设计新的款式并使之标准化。他期望他的设计师“更为科学地工作，就像他们的同行在生物技术中做的那样”。

然而，有趣的是，生物技术行业的产品开发并不总是像利维·斯特劳斯的那位管理者所说的那么“科学”。实际上，有时候它同利维·斯特劳斯公司的产品开发模式极为相似。一家生物技术的领导厂商 Chiron 公司，其总部与利维·斯特劳斯公司隔旧金山海湾相望，它提供了一个很好的例子。尽管 Chiron 在公司经营的许多领域内采用了分析性结构，公司主要的管理者却担当了一个典型的解释性角色，将自己和公司置于一个日益扩展的高等院校及公司研究人员网络的中心地位。它的战略就是把来自生物技术界各部分的科学家调动起来，与公司的人员进行持续的信息交换。为奠定业内研究领域的中心节点地位，Chiron 常常不得不与同行共享公司对

技术演变及其商业化应用的专门信息，以期参与者公布他们的专有信息。现在，外部研究人员定期地邀请公司研究人员讨论新的研究发现，对新的技术问题提供意见，公司把这种沟通方式视为它的一项重要战略资产。

Chiron采用的这种方式同布兰凯特把新成员吸纳进冲洗商网络所用的方式极为相似。当布兰凯特在访问外部冲洗商的过程中遇到技术问题时，他会提供明确的解决方案，以期对方提供他们自己的技术秘密作为回报。他的这种交换，像Chiron公司研究人员所做的那样，从分析性管理的角度来看，这是价值大致相等的信息相互交换，但从解释性管理的角度看，它们可以被理解为是在持续的对话中以退为进的开局方式。

那种同一活动既是分析性的又是解释性的观点，乍一看来是不符合逻辑的，但是，正如现代物理学所指出的，光既具有微粒的特性，又具有波的特性，我们也能既从解释性的角度，又从分析性的角度去看待一个经营组织。某一种观点可能在特定环境中更为有用，例如，当不确定性增长时，对解释性管理方式的重视就会提高，但是，两种方法同时使用会使管理者更深刻地认识他们面临的挑战，为采取行动创造新的可能性。

例如，考虑一下核心竞争力的概念。当一家公司开始确定它做什么会做得最好时，它通常采取一种反复的方式，即在“给定现存资源的条件下它能够做什么”和“给定市场出现的机会它应该做什么”之间反复循环。这种来来回回的思考过程，就其性质而言是解释性的，而且几乎总是富有成果的，可以揭示新的可能性和限制

条件。然而，公司总是急于匆忙地结束这个过程，宣称："这些就是我们的核心能力，这些是我们将要生产的产品，这些是我们将要用于生产的程序。"这种分析性思维对结果的需要，结束了解释性思维对知识的探索。在一个难以预测的环境中，这么做的风险在于，终结式的思维可能是毁灭性的。公司可能会由于其生产出来的产品根本就没有人买而突然终结生产，尽管它的生产效率很高。

相反，解释性的管理者持续地对他们公司核心能力的边界提出质疑。有时候，甚至是故意地偏离这些边界。例如，我们研究过的制造业公司，如蜂窝电话行业的三菱公司、时装业的利维·斯特劳斯公司、医疗器械行业的Oticon公司，它们都保留了规模很小的零售事业部。这些事业部很可能并不盈利，并且肯定是处在公司核心能力范围之外，但是，它们的存在提供了公司直接接触消费者的渠道，使公司能够测试新的产品设想，收集第一手的信息，这些都是公司外部独立的零售商难以起到的作用。这些分支机构存在的价值，不能以公司用来评价通常的批发渠道和零售渠道的分析性方法来判断，它们真正的价值只能在解释性思维框架中才能理解。

创造一个新词汇

解释性管理包含了对企业管理工作进行思考的一整

套全新思维。

解释性管理者，如 Chiron 公司的主要管理者，识别出公司内部和外部可能有兴趣与他人交谈的人士，并邀请他们汇集在一起。换句话说，他们事先安排了交谈的基本对象。他们还积极地活动以影响人们谈论的话题，如强调人们都很熟悉的领域和经验。他们的表现更像是一个晚会的主人，把一个新客人介绍给一群人，而这群人的会谈似乎正在冷淡下来，当发现人们之间没有什么共同的语言时就插入一个新话题，转换一个正在进行的不愉快争论的团体的话题并以一种泛泛的方式引导会谈的进行，而不是看起来（有意的）想作出什么结论（参见后文“解释的工作”）。

曾经举办过晚会的人都知道，这些技巧很难掌握。实际上，对大部分管理者而言，解释性的管理方式还是一个全新的概念。这些知识并没有在商学院里作为清楚的原则传授给他们，它们也不是大多数管理者培训课程的组成部分，几乎没什么可用的角色模式能够照搬。直到现在，我们甚至还没有一个专门的术语来指代解释性管理。结果，管理者们在完成重要任务时，经常缺乏有效的理论指导，甚至没有认识到存在分析性管理方法替代方案的可能性。对我们来说，更有价值的一个挑战是开放的程序，即多种并存的可能性相互竞争，常常被迫返回到分析性的模型中，其

把意义含糊的事情清除出组织的做法，会使我们面临丧失对环境、自身及行为可能性保持敏感的风险

重点是清晰化；直接做某事；削减多余的、含糊的及不明白的选项。这么做的危险在于匆忙的确定结果常常会导致对问题洞察力的减退。对思考过早地作出结论，实际上破坏了大量创新产生所需的外部环境。把意义含糊的事情清除出组织的做法，会使我们面临丧失我们对环境、自身及行为可能性保持敏感的风险。

这并不是今天绝大多数管理者所关心的风险。实际上，管理者害怕的是犹豫不决导致的组织瘫痪，即对一项行动不作决策的风险，而不是减少备选方案的风险。他们清楚地知道组织需要确定的结论，否则，什么事也做不成。面对潜在的巨大不确定性，他们试图以能够产生最佳解决方案的结构构造组织，并且，他们有一套发展成熟的分析性工具来实现这一任务，但是，他们缺乏的是一个使事情不会终结地向前发展的手段，--种将含糊视作机会的种子，而不是瘫痪的前兆的思维框架，而这正是解释性管理方式所能提供的。

从解释性管理方式的角度进行思考

从解释性管理者的角度看，许多传统的经营实践做法和机构都呈现出另一种状态。下面，思考一下解释性的思维如何改变我们对管理教育、公司研究与开发、高校科研院所的看法。

管理教育

人们经常批评管理教育不能赋予学生有效领导

和战略思考所要求的创造性。甚至，有一些批评意见认为，现在的管理教育对分析性问题解决能力的过分注重"扼杀"了管理的创造性。成功的领导者不是以分析性的术语，而是用愿景、激情、直觉等词汇来描述这种创造性。人们对这些批评意见的通常反应是"创造性是不能被传授的，创造性的管理者不是塑造的，而是天生的"。

解释性的管理思维不这么认为，它把注意力从创造性的个人主义观念及创新的"个人天才"理论中转移出来，倾向于把创造性作为一种社会过程来理解。这种思维建议去思考组织或社会的创造性，而不是思考个人的创造性，颇具新意地把强调的重点放在领导风格的协作和解释因素上。把这种思维方式应用于管理教育上，我们会看到：为培养解释性的管理者，管理教育需要进一步扩展，不仅应该关注如何发展管理者解决问题的技能，还应关注如何发展管理者人际交往的技能，这些技能在传统上与更具解释性的领域，如文学、历史、人类学密切相关。管理学不仅应被视为一门科学，更应被视为一门艺术。

公司研究和开发

公司的研发机构，尤其是其作为中央研究实验室地位的持续争论，表现为两个相反的趋势。大多数拥有自己中央实验室的美国公司，正在缩减或出售它们的研发机构，把保留下来的研发活动转向到

服务于它们经营单位的短期生产开发需要上。与此同时，许多日本公司却在相反的方向努力，寻求建立它们自己的中央实验室。它们把日本公司过去在基础研究方面对其他国家的依赖，视为一种处于竞争劣势、难以持久的战略。我们很容易把这些事件视做美、日公司对组织内研究活动的两种竞争观的反映，这两种观点对集中化或是分散化的利弊有着不同的看法。然而，解释性的管理思维将引导我们更少地关注组织结构本身，更多地关注组织内研发单位所扮演的角色，即它们是否能够在公司的经营单位和外部的研究社团之间有效地组织起会谈。

从解释性管理方式的角度看，广为流传的施乐帕洛阿尔托研究中心（Xerox's Palo Alto Research，PARC）的故事又是另一种情况。施乐没能充分利用 PARC 所获得的技术突破，包括最具开创性的图形化用户界面系统，而这经常被人们看做是中央研究室失败的一个案例。对 PARC 的批评主要集中在它同硅谷的密切联系上，硅谷在地理位置上围绕着实验室，最终把实验室很多的创新商业化。根据这种观点，PARC 过于开放。但从解释性管理思维的角度看，PARC 同外部研究人员的关系可能不是一个劣势而是一个优势。实际上，正是这些联系使研究室能够不断创新。真正的失败之处，在于母公司不能把实验室整合进经营单位中。解释性的管理者将寻求把公司的研发活动与生产部门更紧密地结合在一起的途径，而这种途径并不削弱研发机构

同外部广阔的研究社团关系。解释性管理者认为，如果这些中央研究室和外部广阔的研究社团相隔离的话，日本公司现在正在进行的对中央研究室大力投资的努力，将不大可能取得成功。

高校科研机构

解释性管理思维也从不同的角度来认识学术研究机构。由于联邦政府大幅度地削减了研究基金，美国的高校科研机构正在为它们将来所要扮演的角色而进行斗争。实际上，它们正期望产业界弥补政府基金减少所带来的资金不足。但是，它们发现，许多公司只愿意在享有研究成果所有权的合作条款下，提供研究基金。

在高校科研机构同政府和产业赞助商商谈它们的未来时，它们不应该忽视自身在研究和开发中最适宜扮演的角色。在这个问题上，解释性管理思维又一次发挥了作用。这种思维认为，政府和产业界目前所采取的立场，如果依照它们各自的逻辑行事，都将是自行失败的。一方面，解释性思维反对在基础研究和应用研究中间人为地画上一条严格的分界线，它认为整体研发系统的健康发展依赖于这两方面深入、广泛的相互作用。另一方面，解释性思维明确地指出高校科研机构对产业界所能作出的最重要的贡献，除了培养大量高质量的毕业生以外，还在于帮助单独的企业接触到更为广泛的新观点。一个要求同高校科研机构保持排他性的、享有

产权的研究关系的公司，可能不仅会损害高校科研机构，而且会最终降低它与高校科研机构这种关系中所获取的价值。

解释的工作

解释性管理者的工作，同分析性管理者的工作有着显著的区别。成功不仅要求一种新思维，还要求一套新技巧。对于希望将解释性思维融入到日常工作中去的管理者，我们将为他提出如下建议：

1. 寻求新方式以促进对未来进行讨论的会议。因为会谈在解释中处于极为中心的位置上，你需要为建设性的、主题广泛的会谈提供场所和相应的激励。以 IBM 公司的研究机构为例。最近，公司带领它的基础科学研究人员走出实验室，花费时间与消费者相处，公司前任研究主任吉姆·迈克格罗迪(Jim McGroddy)解释说："我们不想做山中寺庙里的苦行僧，我们要成为闹市中的云游僧。"这些活动使科学家能够直接解决消费者的问题，这还不是惟一的收益。通过这些经历科学家自身也改变了很多，他们对自己的工作有了新的想法，返回实验室后将带来新的研究突破。迈克格罗迪回忆道："最近，我在停车场遇到了一群正要拜访一名客户的数学家，他们中任何一个人都从没有见过客户，但他们满怀信心地出发，心情很放松。他们回来后对所看到的一切都感到很兴奋，这些情绪改变了我们部

门的研究日程安排。”与此相类似，安德森咨询公司（Andersen Consulting）在全球范围内创造了好几个虚拟的商业环境，如仿真的未来超市、零售机构甚至整个公司。在这些环境中，咨询顾问们和他们的客户面对面地讨论新技术在未来如何帮助他们获得收益。这样做的意义并不在于预测未来将发生什么，而是有助于活跃对将来可能发生什么的思考和讨论。

许多人，尤其是工程师们，对开放式的、创造性的会谈概念感到很不舒服。在这种情况下，你就需要经常地寻找新的方式来开始会谈。一个胜算很大的会议开始的话题是所谓夸大的目标。提出的目标是否真正能得以实现实际上无足轻重，这么做的意义在于迫使企业跳出其习惯的工作方式，使企业活跃起来并尝试新观点。最著名的一个夸大的目标例子就是摩托罗拉公司在20世纪80年代设定的6-Sigma质量目标，正如公司长期任职的董事会主席鲍伯·高尔文（Bob Galvin）在最近的一次访谈中指出的：“6-Sigma并不是真正代表我们的目标必须达到这样的水平，只要质量水平是合理的就行。我们这么做真正的意义在于促进变革、催化创新。”实际上，摩托罗拉公司并未达到它的目标，但是，6-Sigma计划促进了公司内部许多新的、十分有利的合作，后来，这些合作扩大到了公司的供应商之间，这些成果在开始的时候是不曾想到的。

2. 精心挑选你的对话伙伴。仅仅交谈是不够

的，你需要同适合的人交谈。例如，供应公司花费大量时间同它们的主要客户交谈，这些客户要么在它们的行业中占据领导地位，要么对设备的订货量最大，要么以最具创新性的方式使用公司的产品。一个良好的主要客户就是一个良好的对话伙伴，他能够把会谈不断推向前进，并通过把其细分市场中的其他厂商介绍进来而扩大会谈的圈子。例如，在医疗器械行业，开发出新产品的公司都力求让关键使用者，即在业界有着很高声望的医生，首先了解这一技术，他们将把这些创新应用于诊所的临床治疗，并将治疗结果写成论文在业内宣传。

相同的原则适用于对供应商的选择。克莱斯勒公司（Chrysler）放弃了几乎每年一次的零部件购买招标以发现成本最低的供应商，现在，它提前精心地为每一个零部件挑选一两家关键供应商。这么做的目的不只在于挑选成本最低的供应商，更在于发现那些能够和愿意在车辆的整个生命周期中，帮助公司零部件开发设计的合作者。

3. 在你的组织中发展合金型人才。在面临快速的市场变幻的公司中，解释者，即那些能够跨越组织边界进行顺利沟通的人特别重要。从分析性管理思维的观点看，沟通被认为是信息组群清楚的交换，就像摩尔斯电码（Morse code，即一种点和线或长短的声音、闪光代表字母及数字，可用灯光、无线电等发送的电码——译者注）一样，不需解释就能很好地理解。然而，一般来说，不同组织单位

间的文化与语言隔阂相当大，信息必须经过解释才能沟通。那些能够在这些隔阂上架起桥梁的人，应该被识别出来，并鼓励他们扮演正式的或非正式的解释者角色。在我们研究的一个公司里，承担这个关键职责的管理者和工程师被人们送以“合金人”的绰号，正像合金是两种或两种以上金属的混合体一样，一个合金型人才代表了两种或两种以上观念的融合。

8. 价值创新：高速增长的战略逻辑[①]

W·詹·金　雷内·莫博涅

作者简介

W·詹·金（W. Chan Kim）是波士顿咨询集团在欧洲管理学院战略和国际管理领域的布鲁斯·D·亨德森基金教授，达沃斯世界经济论坛的成员。任职欧洲管理学院教授以前，他是密歇根商学院的教授。他在《管理学术期刊》、《管理科学》、《组织科学》、《战略管理》、《国际商业研究》、《斯隆管理评论》、《哈佛商业评论》等许多报刊上发表了大量的论文。在《华尔街日报》、《华尔街日报欧洲版》、《财经时报》、《纽约时报》、《国际论坛报》上也发表了

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997年1/2月号。重印号97108。

一些文章。

雷内·莫博涅（Renée Mauborgne）是欧洲管理学院的著名学者、战略与管理研究中心教授、达沃斯世界经济论坛成员。她也是ITM研究项目的主持人，该项目研究知识经济条件下的重要思想和观念。她在《管理学术期刊》、《管理科学》、《组织科学》、《战略管理》、《国际商业研究》、《斯隆管理评论》、《哈佛商业评论》等期刊上发表了众多关于战略和跨国公司管理的文章。在《华尔街日报》、《财经时报》、《纽约时报》、《国际论坛报》上也有文章发表。

内容提要

为什么有的公司可以保持收入与利润的高速增长，而其他的公司却做不到这一点呢？为了回答这一问题，本文的作者（他们是欧洲管理学院的教授）用了5年的时间，研究了世界范围内的30多家公司。他们发现，高速增长的公司和不成功公司的主要差异在于这两类公司关于战略的认识。不成功的公司的管理者主要是依照传统的战略逻辑，而高速发展的公司的管理者遵循的却是被本文作者称之为价值创新的逻辑。

传统战略逻辑和价值创新逻辑的差异在于战略基本观点的不同。许多公司将行业环境视为既定的，但价值创新者却不这样认为。许多公司听任竞争对手们影响自己的战略思考；而价值创新者不会

把竞争对手看做标杆。他们的思考重点不在于每个顾客的个性，而是要寻找消费者的共性。不是在现存的资产与能力范围内找寻机会，而是不断问自己，如果一切重新开始，该如何去做。

作者讲述了法国艾克旅店（Accor）的故事，艾克旅店抛弃了常规旅店应有的样子，而努力提供大多数顾客所需：以较低的价格获得良好的住宿服务。维珍大西洋航空公司（Virgin Atlantic）向行业传统提出挑战，取消了一等舱服务，将节省下来的成本用于对经济阶层顾客进行创新性的服务。这些公司并未打算建立超越竞争的优势，但最终却取得了最大的竞争优势。

经过十几年的组织精简以及日益激烈的竞争，实现可盈利的增长成为许多公司面临的严峻挑战。但为什么有的公司仍能保持销售额及利润的高速增长呢？通过5年来对高速增长的公司及其不成功的竞争对手的研究，我们发现，问题的答案在于两类公司实施战略的差异。这种差异不是指经理们是否选择某种分析工具或计划模型，而主要是由于公司对战略基本的和隐含的认识不同。不成功的公司采取的是传统的方式：它们的主导战略思想是努力在竞争中保持领先地位。与此完全不同的是，高速发展的公司却很少关心追赶对手或击败对手。它们努力通过一种我们称之为价值创新的战略逻辑，进而使竞争者变得与自己无关（参见后文“探索高速增长的根源”）。

让我们看看比利时的一家经营影院的公司伯特·克利斯（Bert Claeys）。从20世纪60年代到80年代，比利时的影院行业发展持续下降。随着录像机及卫星和有线电视的发展，比利时人平均每年观看电影的次数从8次下降到2次。到了80年代，许多影院经营者被迫关门。

现存的影院经营者发现，自己正在一个日渐萎缩的市场上进行激烈的竞争。而所有的公司策略几乎一样，将影院划分成多幕放映厅，拥有多达10个屏幕，增加影片放映的种类以吸引各类顾客群，增加餐饮服务并且提高放映次数。

当伯特·克利斯在1988年发明了克乃伯利斯（Kinepolis）后，那些只是利用现有资产的竞争行为变

得无关大局。克乃伯利斯既不是普通的影院也不是多幕影院，它是世界上第一个大型超级影院（megaplex），拥有25个屏幕，7 600个座位。它为观众们提供了一种极其优质的体验，在它进入市场的第一年，便在布鲁塞尔赢得了50%的市场份额，并将市场扩大了近40%。今天，在比利时，许多人愿意在克乃伯利斯享受一个傍晚，而不是在电影院待一整夜。

让我们来看看克乃伯利斯与比利时的其他影院的区别。比利时典型的多幕影院设有小型放映室，一般不超过100个座位，5m×7m的屏幕，35mm的投影设备。而克乃伯利斯的放映室可以拥有700个座位，而且有许多空闲的地方，这样，在有人通过时，其他观众就不需要起身了。伯特·克利斯安排了超大的座位并使每个人都有自己的座位把手，而且，设计了一种斜坡式结构，使得每位观众的视线都不会受到阻碍。在克乃伯利斯，屏幕可达29m×10m，而且都有自己的基座，使声音的震动不会从一个屏幕传送到另一个屏幕。许多放映室拥有70mm的投影设备和震撼音响效果。而且伯特·克利斯公司还向本行业的传统观念（影院设在市中心繁华地带）提出了挑战，把克乃伯利斯设在布鲁塞尔的环线公路边上，距市中心15分钟的路程。顾客们免费在设施良好的场地停车，公司准备放弃徒步的观影者，以解决大部分布鲁塞尔观众的一大难题：停车场的不足与高昂的停车费用。

因为大型超级影院这种概念所导致的行业中的最低成本结构，所以，伯特·克利斯不用提高票价，就可以提供这种优质的超级观影服务。在克乃伯利斯，一个座位

的平均成本大约是70 000比利时法郎，这还不到本行业在布鲁塞尔的平均成本的一半。原因何在？大型超级影院的选址位于市郊，地价便宜；它庞大的规模带给它采购成本的节约、对影片分销商更大的影响力以及更高的毛利；并且25个屏幕共享一个售票中心和休息大厅，克乃伯利斯节省了人力及一般管理的费用开支。而且，公司的广告开支极少，因为它的价值创新产生了极佳的口碑。

在被认为是并无吸引力的行业里，克乃伯利斯获得了巨大的增长和利润。由于克乃伯利斯的出现，比利时的影迷要比以前更加频繁地光顾影院，从不看电影的人也开始走入影院。伯特·克利斯公司并未在目标细分市场上击败竞争者，而是使得原有的竞争方式变得不再与自己相关（见图8—1）。

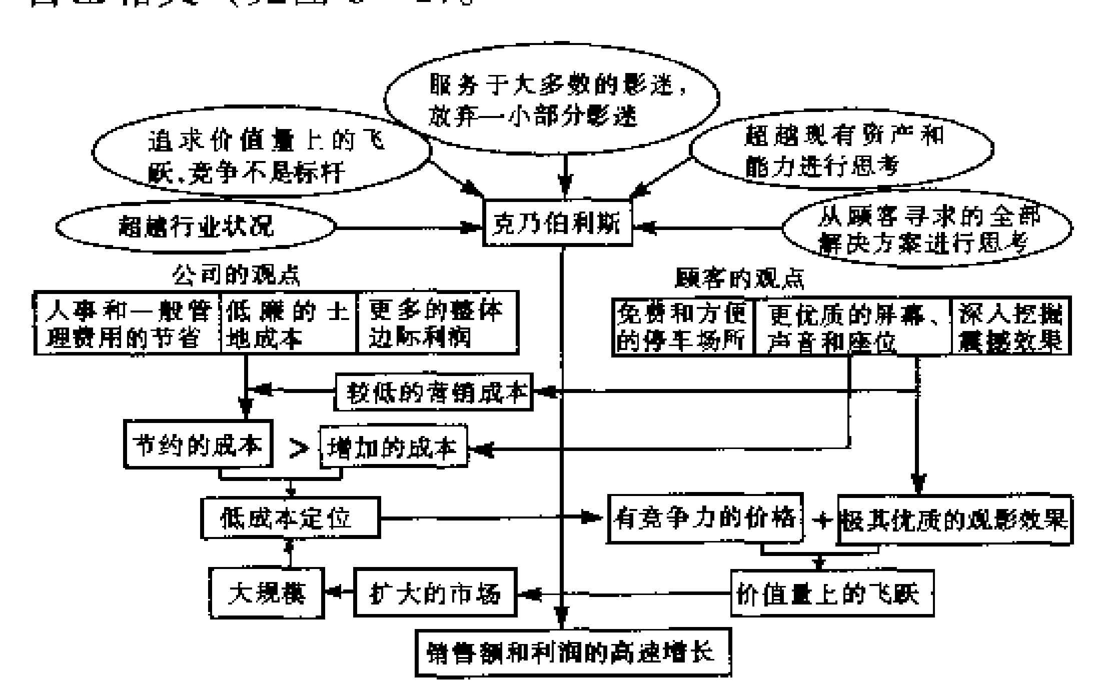


图8—1　克乃伯利斯如何实现盈利性增长

为什么比利时的其他影院经营者没有抓住这个机会呢？像其他影院一样，伯特·克利斯并非一个新进入者，它有着沉没投资：覆盖比利时全国的影院网络。事实上，对于另外一些影院经营者来说，投资于克乃伯利斯无需像伯特·克利斯花费的那么多。大多数的影院经营者直接或间接地认为：整个行业在萎缩，所以，我们不应该进行大规模的投资，尤其在固定资产方面。但是，我们可以在每一个关键竞争领域里都胜过竞争对手，来提高我们的业绩。我们必须拥有更优秀的影片，更优质的服务和更出色的营销。

伯特·克利斯遵循了一个不同的战略逻辑。该公司的影院服务不是比竞争对手更好，而是与其完全不同，并且是不可抵抗的。公司把自己看做是市场的新进入者，通过将注意力放到普遍的共同需求上来满足广大影迷。为了能提供受大多数影迷高度评价的服务，公司将传统上认为影院该是什么样子的思想抛在一边。并且，公司在降低成本的同时确实做到了这一点。这就是价值创新背后的逻辑。

传统逻辑与价值创新

传统战略逻辑和价值创新逻辑在战略的五个基本方面有所差异。这些差异决定了经理会提出何种问题，他们会看到并追求哪些机会以及他们如何理解风险（见表

8—1)。

表 8—1　两种战略逻辑

战略的五个基本方面	传统逻辑	价值创新逻辑
行业假设	行业的状况是给定的	行业的状况可以被塑造
战略焦点	公司应该确立竞争优势，目标是击败竞争对手	竞争不是标杆，应该追求价值量上的飞跃以支配市场
顾客	公司应该通过更详细的市场细分和满足特殊需求的、更有针对性的服务，来保持和扩大它的顾客基础	价值创新者目标瞄准在顾客的绝大多数，同时，主动放弃一小部分现有顾客。它集中业务于顾客认为有价值的、重要的共同特征上
资产和能力	公司应该利用它的现有资产和能力	公司不应该被它的现状限制。它应该这样问：如果重新开始，我们将如何去做
产品和服务提供	行业的传统界限决定了一家公司提供产品和服务。目标是使产品和服务的价值最大化	价值创新者从顾客寻求的全部解决方案出发，即使这样需要公司超越行业传统提供的产品和服务也无所谓

行业假设　许多公司将行业状况看做是给定的，相应地来制定战略。价值创新者总是不是这样。无论行业中的其他人如何，价值创新者总是寻求非凡的创意和价值量上的飞跃。例如，如果伯特·克利斯将行业状况看做是固定不变的，就永远也不会产生出大型超级影院。公司就会遵循结束游戏似的榨取战略，或者是在一个萎缩的市场上，采取竞争市场份额的零和战略。事实上，通过克乃伯利斯，公司超越了行业状况的限制。

战略焦点　许多公司听任竞争对手们影响自己的战略思考。它们和竞争对手比较优势与劣势，重点构建自己的优势。看看下面这个例子。数年来，美国主要的电视网使用同样的方式进行新闻播报。全都在相同时间内播放节目，竞争主要体现在它们对事件的分析、传送新闻的专业化程度以及主持人的受欢迎程度上。在1980年，CNN开始专注于在价值创新上实现飞跃，而不是在电视网上进行竞争。CNN抛弃了旧有的经营方式，取而代之的是每天24小时全球实时新闻报道。CNN不仅成为全球新闻播报的领导者，还在全球范围内创造了新的需求。而且，进行24小时实时新闻播报的成本仅相当于1小时电视网新闻成本的1/5。

传统逻辑导致公司为了增长的边际市场份额而竞争。价值创新逻辑则通过实现价值上的极大飞跃，以期支配市场。价值创新者从不说因为竞争对手是这样做的，所以我们也应该相应地这样做。他们也监控竞争对手，但却不以他们为基准。SAP公司是全球商务应用软件的领导者，它的副董事长哈索·普拉特尼（Hasso Plattner）是这样形容的，"对于我们是否胜过竞争对手，我并不感兴趣。真正的检验是，如果我们不进行营销活动，大多数消费者还会继续寻求我们的产品吗？"

因为价值创新者并未将注意力放到竞争上，他们可以从关于行业竞争的众多因素中识别出可以提供优质价值的因素。他们并不会仅仅因为竞争对手提供某种产品和服务就效仿，并将资源花费于其上。像CNN，就决

定不跟电视网络争夺大牌主持人。遵循价值创新逻辑的公司，可以释放它们的资源，用于识别和传送全新的价值。严格地说，价值创新者并不是以取得超越竞争的优势为目的，但最终却会取得最大的竞争优势。

顾客 许多公司通过保持和扩大顾客基础来寻求增长。这经常导致更详细的市场细分以及满足特殊需求的更有针对性的服务。价值创新遵循的是不同的逻辑。价值创新者没有将注意力放在顾客之间的差异上，而是把精力集中于顾客认为有价值的、重要的共同特征上。法国艾克旅店的一位高级管理人员说，“我们的重点是放在顾客的共性上。顾客之间的差异经常会使你看不到最重要的东西。”价值创新者认为，如果他们能在价值上提供相当大的增长，绝大多数人会抛弃他们的差异。这些公司将目标锁定在市场的核心，即使这意味着要失去一部分顾客。

资产和能力 许多公司是根据自身现有资产和能力来评价商业机会的。它们会这样问，根据我们现有的，怎样做才是最好的。与此相对照的是，价值创新者会问，如果重新开始，该如何去做。这也是英国维珍集团公司在20世纪80年代末对自己提出的问题。该公司拥有遍及英国的众多小型音乐连锁店，这时，它却想创建提供给音乐和娱乐服务的大型商店，这样可以提供顾客更大的价值飞跃。公司认识到无法利用它的小型连锁店来抓住这个机会，于是决定卖掉全部的连锁店。正如维珍集团一位管理人员形容的那样，“我们不会让现在的

状况限制我们对未来如何成功的思考。我们采取了一种从零开始的方式。”

这并不是说价值创新者从不利用他们现有的资产和能力。他们经常这样做，但更为重要的是，他们不会因为自身现存的状态，而在评价商业机会上有所偏颇或受到限制。正因为如此，价值创新者不但可以更加清楚地洞悉对于顾客而言的价值所在（以及其如何变化），而且，更可能按这种洞察力采取行动。

产品和服务提供 传统的竞争发生在依照产品和服务内容而建立的清晰的行业界限内。价值创新者经常会超越这种界限。他们依据消费者的全部需求进行思考，努力克服行业迫使消费者作出的主要妥协，就像伯特·克利斯通过提供免费停车场那样。康柏计算机公司（Compaq Computer）的一位高级管理人员是这样形容的：“我们不断地自问，在消费者解决方案的全部环节中，我们的产品和服务居于何种位置。我们通过全部环节来解决顾客的主要问题，即使这样做需要我们开展一个新业务也无所谓。我们不会让行业的规则来限制我们该做什么和不该做什么。”

创建一条新的价值曲线

价值创新的逻辑是如何转变成市场上公司提供的产

品和服务的呢？让我们考察一下艾克公司的案例。在20世纪80年代中期，法国的经济型旅店行业正处于萧条时期，供大于求。艾克公司的联合董事，保罗·杜布鲁尔（Paul Dubrule）和杰勒德·佩里森（Gérard Pélisson），要求公司的经理们在顾客价值上实现突破。要求经理们忘掉本行业现存的规则、惯例、传统习俗等一切东西。他们被问的问题是如果艾克重新开始，他们将怎样去做。

1985年，当艾克开办弗姆利（Formule）一店的时候，弗姆利是一种连锁的经济型旅店，在经济型旅店行业内有两类明显区别的细分市场。一类由无星级和一星级旅店组成，其平均价格是每间房60法国法郎至90法国法郎。来这里的顾客只是因为其较低的价格。另一类是二星级旅店，其平均价格是每间房200法国法郎。这些费用更贵一些的旅店通过提供比无星级和一星级旅店更舒适的睡眠条件来吸引顾客。人们期待能够物有所值：或者支出多一些获得良好的睡眠，或者花费少一些而不得不忍受较差的睡眠条件。

艾克的经理们的第一项工作是识别所有的经济型旅店的顾客（包括无星级、一星级、二星级）的需求：良好的夜间休息而价格要便宜。将重点放到这些普遍的共同需求后，艾克的经理们看到了机会，可以消除行业迫使消费者作出的妥协。他们提出了以下四个问题：

- 在本行业认为是理所当然的要素中，哪些是应该去除的？

● 哪些要素应该降低到行业标准以下？

● 哪些要素应该上升到行业标准以上？

● 应该创造出哪些行业从未有过的要素？

第一个问题使得经理们去思考，公司赖以竞争的那些要素实际上是否带给消费者以价值。尽管有些要素没有价值或者降低价值，人们还是把它们看做是理所当然的。有时候，消费者的价值标准从根本上发生了变化，但有些公司只是将注意力放到了竞争对手身上，没有相应地采取行动，甚至没有发觉到这种变化。第二个问题使得经理们决定在竞争中其产品和服务是否存在冗余设计。第三个问题可以促使经理们发现并消除其行业迫使消费者作出的妥协。第四个问题帮助经理们从行业现有的界限中跳出来，去发现带给消费者价值的全新途径。

在回答这些问题时，艾克对旅店的概念有了一个全新的认识，于是产生了弗姆利。首先，公司将标准旅店的一些服务项目，诸如成本较高的饭厅和吸引人的休息室去掉了。艾克认为，这样做会失去一部分顾客，但是没有这些设施大多数人还是会接受的。

艾克的经理们认为，经济型旅店在其他方面也存在提供冗余服务的情况。在这些方面，弗姆利提供的服务要比许多无星级旅店还要少。比如说，接待员只是在结账的高峰时间里工作。在其他时间里，顾客可以使用一个自动柜员机。弗姆利旅店的房间很小，其中只有床及必要的一些设施，没有文具、桌子和装饰物，没有壁橱和梳妆台。只是在房间的一个角落里，有几个隔板和用

于挂衣服的衣架。这些房间是在一个工厂里标准化生产的。这种方法实现了生产的规模经济、高质量控制以及良好的隔音效果。

弗姆利使得艾克公司获得了相当大的成本优势。一间客房的成本平均下降了一半。相对于行业的平均成本而言，人力资源成本从销售额的 25% ~ 35% 下降到 20% ~23%。这些节省的成本可以使艾克公司提高顾客最为看重的服务，其服务水平可超过法国普通两星级的旅店，但其价格只是略高于一星级旅店。

艾克公司的价值创新得到了顾客的回报。公司不仅赢得了大多数的法国经济型旅店顾客，还扩大了市场容量。从原先睡在车中的卡车司机到只需要几小时休息时间的商务旅行人员，新的顾客源源不断地被吸引到经济型旅店。弗姆利使得竞争变得无足轻重。据最新统计数据显示，弗姆利的市场份额超过了其他 5 个最大的竞争者的市场份额之和。

艾克公司从行业的传统逻辑中脱离出来，其偏离程度可从我们称作价值曲线的图形中看出来——这种图形是通过行业的关键成功要素而对公司相关业绩所作的描述（见图 8—2)。传统逻辑对于竞争的看法是，行业的价值曲线遵循一个基本的形状。竞争者只是通过小幅度的改动来提高价值，但大多数不去改变价值曲线的形状。

弗姆利一店的价值曲线

对于法国经济型旅店顾客，弗姆利一店通过提供他们所最需要的更多的服务项目，尽量减少那些可有可无的项目，以给广大顾客带来前所未有的价值。

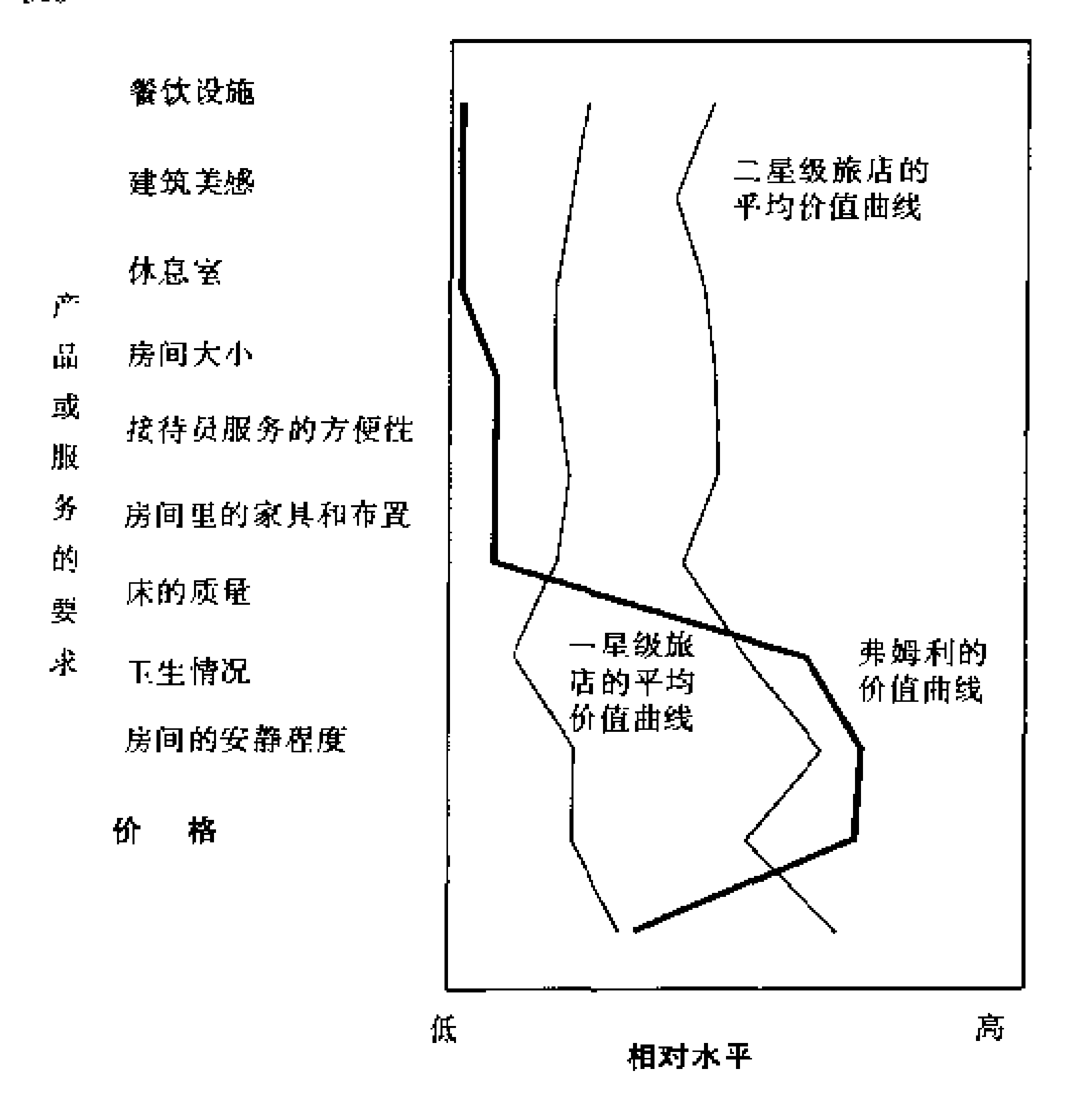


图 8—2　弗姆利的价值曲线

像艾克公司一样，我们所研究的业绩良好的公司，都从根本上创建出新的、优异的价值曲线。通过消除一部分特征，创造出一部分特征，减少或增加一部分特征到行业中前所未有的水平，公司实现了这一点。举例

说，SAP 公司是一个商业应用软件公司，由 IBM 的 5 位前任雇员于 20 世纪 70 年代早期创建于德国的沃尔多夫，它成为了世界范围内的领先者。一直到 20 世纪 80 年代，商业应用软件制造商的重点都放在了细分市场和提供个性化产品和服务上，来满足顾客不同的需求，比如说生产管理 、后勤、人力资源及工资核算等。

当大多数软件公司重点发展特殊应用软件产品的性能时，SAP 公司将目标瞄准了整个顾客群体。SAP 没有在顾客的差异上下功夫，而是努力寻找出顾客所看重的重要共性。公司进行了正确的推断，对于大多数顾客而言，高度个性化的软件的性能优势被高估了。这样的软件丧失了一个集成系统的效率和信息优势，无法使实时数据在公司范围内进行交换。

1979 年，SAP 公司研制出 R/2 系统，它是应用于大型机的实时、集成的商业应用软件。R/2 系统对于主机硬件的平台没有限制，顾客可以利用最好的硬件，并且显著地降低了维护成本。更重要的是，数据只需要录入计算机一次，这样可以极大地提高准确性和效率。并且，R/2 系统改善了信息流。比如说，一位销售经理可以通过对产品数据库进行复合查询，从而得知一种产品何时发送以及为何延迟。SAP 公司的增长及利润都超过了行业平均水平。1992 年，SAP 公司推出了 R/3 系统，一种面向客户—服务器市场的软件，再次实现了新的价值创新。

竞争的陷阱，不断创新的必要性

一旦一个公司创建了一条新的价值曲线，其后又会发生什么呢？或迟或早，竞争对手都会对其进行模仿。在许多行业，价值创新者面临的并不是一个长期稳定的竞争环境，但在其他一些行业里，竞争对手出现得就更快了。然而，价值创新者会发现，他的增长和利润都受到了威胁。为保卫其来之不易的顾客群，这些公司经常会努力地进行反击。但效仿者经常能坚持住，所以，无论其算盘打得多好，价值创新者可能都要陷入一场与对手的竞争。如果沉迷于巩固市场份额，公司可能会掉进传统战略逻辑的陷阱。如果公司跳不出这个陷阱，其价值曲线的基本形状就会和其竞争对手的价值曲线看上去很相似。

看看下面的例子。当康柏计算机公司于 1983 年开始推出第一款个人电脑时，大多数的个人电脑购买者只是高级的公司用户和技术的热衷者。IBM 已经界定了行业的价值曲线。康柏的第一代产品（首批 IBM 兼容机）代表了一条全新的价值曲线。康柏的产品不仅在技术上过硬，价格也要比 IBM 的同类产品低 15%。经过 3 年的崛起，康柏进入了《财富》500 强行列。没有哪家公司曾经这么快地达到这种状态。

IBM 作何反应呢？它试图竞争并击败康柏的价值曲线。而康柏呢，决心保卫自己，也将重点放到了击败 IBM 上。但在 IBM 和康柏为机器性能的提高而斗争时，

大多数消费者对价格变得敏感起来。对顾客而言，用户界面的友好性变得比最新技术更为重要。康柏将重点放到了与 IBM 进行竞争，导致其生产出的 PC 机对大多数消费者而言，设计冗余并且价格过高。当 IBM 于 20 世纪 80 年代末期走出困境后，康柏也紧随其后。

康柏是否应该预见到进行另一次价值创新的必要，而不是同 IBM 进行硬碰硬的竞争呢？如果康柏当时监控行业价值曲线，它就可以发现，20 世纪 80 年代中期到末期，IBM 和其他个人电脑制造商的价值曲线与康柏的曲线是汇聚在一起的。到了 80 年代末，曲线几乎是完全相同的。这对康柏本来是一个信号，该是进行价值飞跃的时候了。

当现有的产品或服务仍可产生大量的利润时，对价值曲线进行监控也可能会阻止公司追求价值创新。在一些迅速出现的行业中，公司必须经常进行创新。而在其他许多的行业中，公司可以为一时的成功而长期受益：一个极其不同的价值曲线是很难被模仿的，并且，价值创新者的规模优势也使得模仿的成本较高。比如说，克乃伯利斯、弗姆利和 CNN 公司，它们在很长时间内都处于垄断地位。CNN 的价值创新在近十年的时间内没有受到任何挑战。然而，我们也看到，由于被内部采用独特的能力压力或应用最先进的技术的压力所驱使，一些公司为追求新奇而追求新奇。价值创新者应该提供的是前所未有的价值，而不是技术或能力。这和最先进入市场的道理是不一样的。

当一家公司的价值曲线与行业的其他公司的曲线有

着根本差异时（并且这种差异为大多数顾客所看重），经理们应拒绝进行创新。相反，公司应该进行区域扩张和经营发展，以达到最大化的规模经济和市场占有率。这种方法可以打击模仿，使公司发掘出其目前价值创新的最大潜能。像伯特·克利斯一样，其业务迅速发展，其概念已从克乃伯利斯发展到麦特伯利斯（Metropolis），在安特卫普省的一种大型超级影院，以及欧洲和亚洲许多国家中的大型超级影院。艾克公司已经在欧洲、非洲和澳大利亚建造了超过300家的弗姆利旅店。公司已将目标瞄准了亚洲。

三种平台

我们所考察的不断进行价值创新的最成功的公司，利用了价值创新赖以产生的三种平台：产品、服务和配送。行业和公司不同，这三种平台的准确定义也不尽相同。但一般来说，产品平台是有形产品；服务平台是指支持，诸如维护、顾客服务、保障、对分销商和零售商的培训等；配送平台包括后勤以及将产品传送给顾客的渠道。

经理们经常在产品平台上进行价值创新而忽视另外两种平台。一段时间以后，这种方法不可能为不断进行价值创新提供更多的机会。当顾客和技术变化时，每一种平台代表新的可能性。就像好的农民用轮作的方式种

植庄稼一样，出色的价值创新者循环使用他们的价值平台（参见后文“维珍大西洋航空公司：飞跃传统逻辑”）。

康柏公司的服务器业务，是其成功的重新崛起的部分原因，表明了在一段时期内如何交替地使用三种平台创造出新的价值曲线（见图 8—3）。在 1989 年下半年，康柏推出其第一款服务器，SystemPro，这种服务器被设计成可以运行五种网络操作系统（SCO Unix，OS/2，Vines，NetWare 和 Dos）以及许多应用程序。和

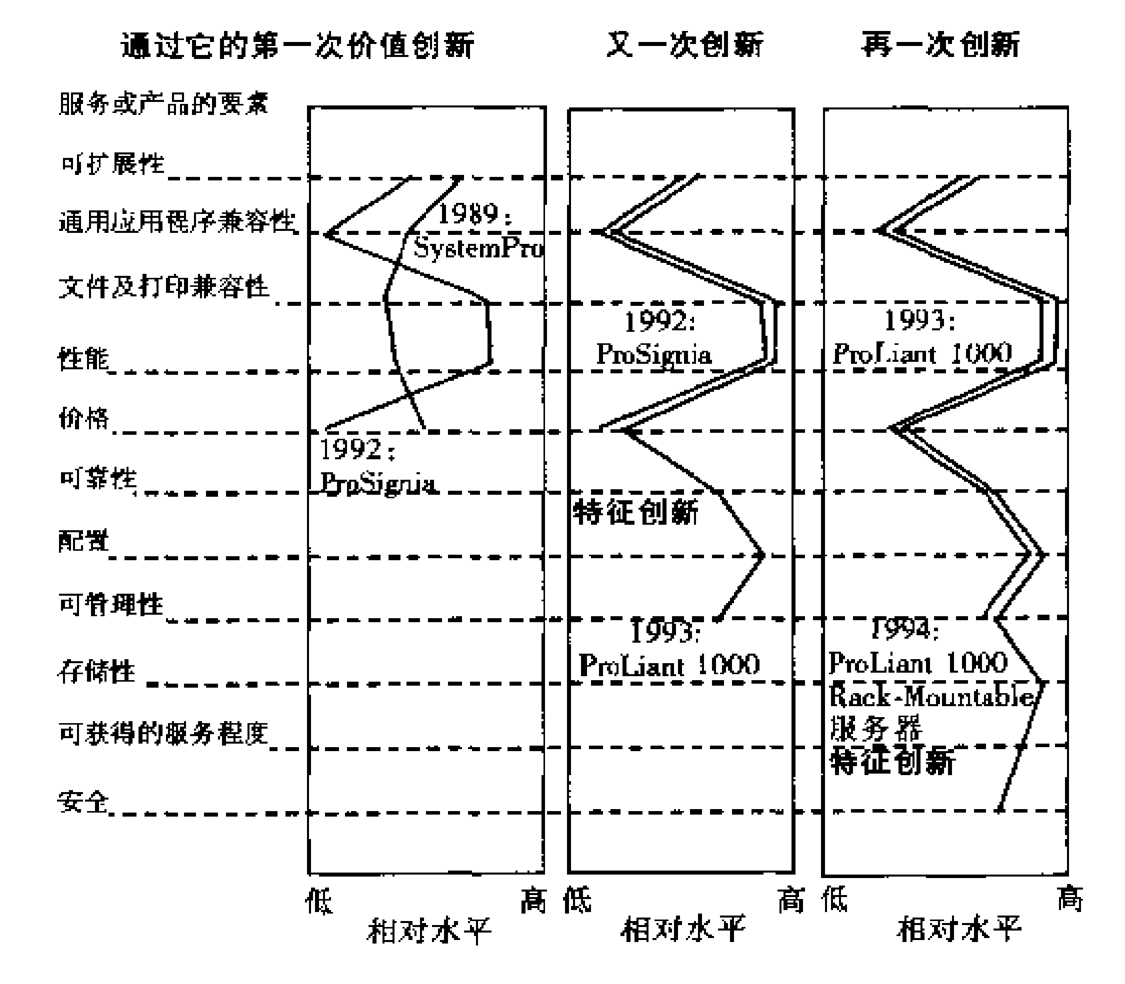


图 8—3 康柏如何保持服务器行业的领头羊地位

SystemPro一样，大多数服务器可以运行许多操作系统和应用程序。但康柏观察到，绝大多数顾客只是使用服务器功能的一小部分。在识别出大多数顾客的需求后，康柏决定研制出一种极为简单的服务器，仅仅适于运行NetWare系统和文件处理及打印功能。ProSignia服务器于1992年推出，这是一种基于产品平台的价值创新。新的服务器提供给用户的文件处理及打印性能是SystemPro服务器的2倍，而价格只是其1/3。康柏主要通过减少一般的应用兼容性来达到价值创新——这种减少可大幅度地降低制造成本。

竞争对手努力模仿ProSignia服务器，行业的价值曲线也逐渐集中在一起，康柏又一次进行了一次价值飞跃，这次是基于服务平台的。康柏认为，其服务器并不是一件单独的产品，而是其顾客整体计算需求的一部分，90％的顾客成本花费在服务网络上，只有10％是花费于服务器硬件本身。但是，像行业里的其他公司一样，康柏曾经一直将重点放在了服务器硬件性能价格比的最大化上，对于消费者而言，这部分的费用其实最少。

康柏重新调配其资源，研制出ProLiant 1000服务器，这种服务器合成了两种创新性的软件。第一个软件SmartStart，使服务器硬件和网络信息适合于一个公司的操作系统和应用程序。它大大缩短了顾客建立服务器网络的时间，使得安装过程准确无误，这样，服务器从一开始就运行稳定。第二个软件Insight Manager，通过在损坏发生之前发现过热的主板或出现故障的磁盘驱动

器来管理它们的服务器网络。

通过在服务平台上进行创新，康柏创建出一条优秀的价值曲线并且扩大了其市场份额。缺乏信息技术专业知识的公司会对自身创建和管理网络服务器的能力产生怀疑。SmartStart 和 Insight Manager 使得这些公司能够轻松上阵。ProLiant 1000 最终获得了成功。

越来越多的公司开始使用服务器，康柏发现其用户经常缺乏正确地放置设备的空间。将昂贵的服务器塞到壁橱里或放到满是线缆的地板上，经常会造成服务器损坏，当然，也不安全，且很难使服务器正常工作。

将重点放在顾客价值上，而不是竞争对手上。康柏认为，基于产品平台上的再一次价值创新时机已经成熟。公司推出了 ProLiant 1000 Rack-Mountable 服务器，该种服务器允许公司将其放置于房屋中央位置的一个高而细长的橱柜内。此服务器可以最有效地利用空间，确保机器受到保护并易于进行监控、修理和升级。康柏设计的 Rack-Mountable 服务器不但适用于自身的产品，也适用于其他制造商的产品，这样就吸引了越来越多的顾客，并减少了其他公司对自己的模仿。由于公司新的价值曲线偏离了行业曲线，其销售额和利润再次增长。

现在，康柏将目光瞄准在配送平台上，以期进行一次价值创新，来极大地减少从顾客发出订单到设备交货之间的等待时间。这种等待时间迫使顾客去预测自己的需求（一项相当困难的工作），经常使得他们在等待货物上门时不得不制定出高成本的解决方案。因为服务器被广泛使用并且征订服务器的订单迅速增加，康柏确

信，缩短配送时间可以给顾客增加价值。公司目前正致力于一个配送方案，它可以根据顾客的特殊要求来定制产品，并于下订单的48小时内将产品送到顾客手中。这种价值创新使得康柏减少了它的库存成本并使得过期存储产品的积累达到最小。

通过基于这三种平台的价值创新，康柏可以使得其价值曲线与行业中其他公司的曲线保持一段距离。尽管行业竞争加剧，但康柏由于不断进行价值创新，能够使公司在服务器领域保持全球第一。随着公司的不断转变，其整体销售额和利润几乎增长了原来的4倍。

使公司保持高增长

我们研究中最惊人的一个发现就是，无论公司的战略逻辑有多么深远的影响，该逻辑常常无法清楚地表述出来。由于无法表述，并未经检验，公司在其商业活动中未必运用前后一致的战略逻辑。

高层经理们是如何促进价值创新的呢？首先，他们必须能识别并清楚表述公司中现有的战略逻辑。然后，他们要对其提出挑战。他们必须停下脚步并思考行业假设、公司的战略重点以及方法途径（在顾客、资产和能力、提供的产品和服务方面）。现在，这些都被认为是给定不变的。围绕价值创新重新构建出公司的战略逻辑以后，高层经理们必须提出四个问题，以使其思想变成

一条新的价值曲线：我们行业中哪些理所当然的要素应该被去除掉，哪些要素应该降低到行业标准以下，哪些要素应该上升到行业标准以上。应该创造出哪些行业所没有的要素。提出一整套而不仅仅是一两个对于盈利性增长十分必要的问题。价值创新追求的是同时给顾客以极大的价值和给公司以更低的成本。

对于进行多角化经营的公司的经理们，可以利用价值创新的逻辑，在业务组合中识别出最有前途的增长机会。我们所研究的价值创新者都是其行业内的先行者，并不必然要去开发新的技术，而是要把他们提供给顾客的服务推向新的领域。扩大先行的，可为现在和将来的业务增长潜力提供有力的帮助。

一个公司的先行业务（pioneers）是指那些可以提供前所未有价值的业务，它们是盈利增长的最大来源。另一种极端是常规业务（settlers)，其价值曲线与该行业曲线的基本形状吻合。迁移业务（migrators）一般不会对公司的增长有多大的贡献。迁移业务的潜力介于上述二者之间。这些业务通过给予消费者或多或少的改善来扩展行业曲线，但它们不会改变行业曲线的基本形状。

对于一个追求增长的管理团队来说，一个有效的做法是将公司目前的业务组合和未来业务组合绘制于一张先行→迁移→常规业务图上（见图 8—4)。如果现在业务组合和未来业务组合都主要由常规业务组成，公司的增长速度就会较低，需要进行价值创新。公司可能恰好掉进了竞争的陷阱。如果现在的业务和计划中的业务有

许多的迁移项目，可以预期实现合理的增长，但公司并未全部挖掘出它的增长潜能，并且有被价值创新者逼近的危险。这种做法对于那些希望超越眼前的业绩数据而展望未来的经理们，非常具有价值。收入、利润率、市场份额、顾客满意度都是对其目前公司业绩的衡量标准。与传统逻辑思想内容相反的是，这些衡量指标无法指出通向未来的道路，在一个快速变化的经济中，预测和计划未来增长与利润是非常困难，也是非常重要的，先行→迁移→常规业务图可以帮助公司实现这一点。

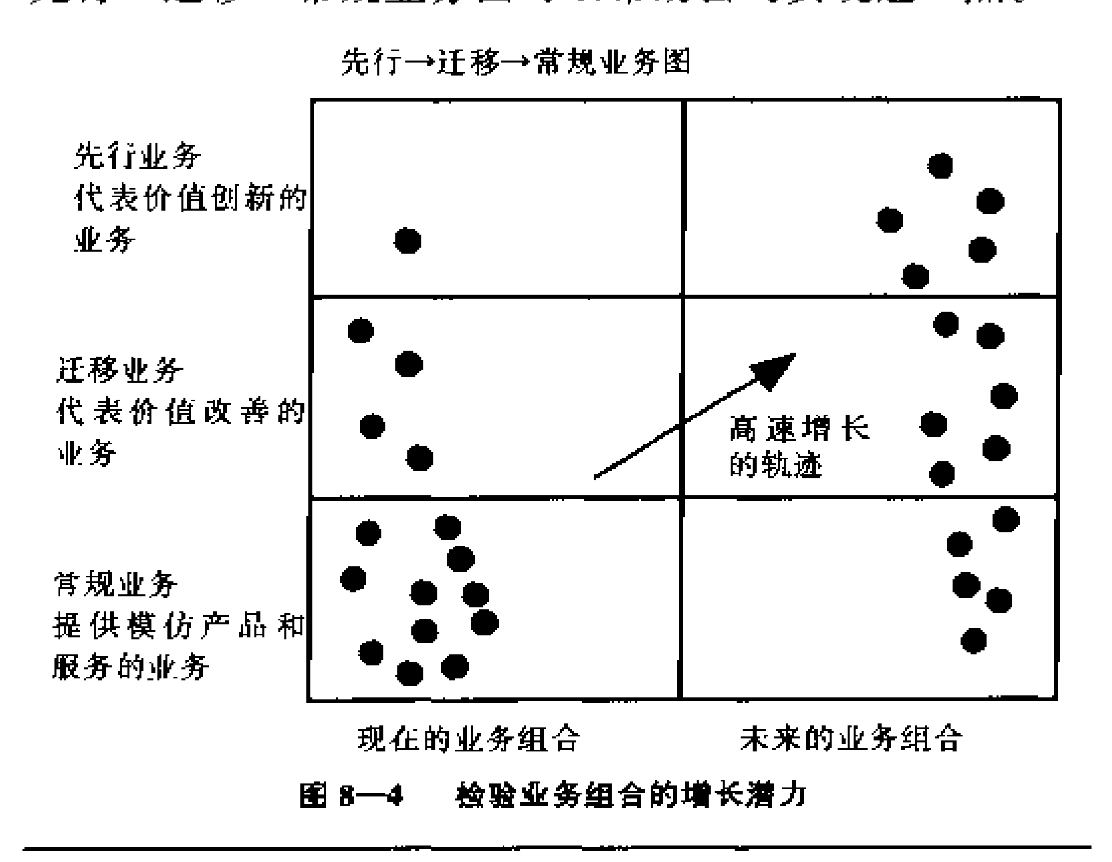


图 8—4　检验业务组合的增长潜力

探索高速增长的根源

在过去的 5 年里，我们研究了全世界大约 30

种行业的30余家公司。我们观察那些收入和利润保持高速增长的公司，以及缺少成功业绩记录的公司。在试图解释两类公司业绩上的不同时，我们拜访了数百名经理、分析家和研究者。我们构建了战略的、组织的和业绩的框架。我们寻求行业模式或组织模式。从人们经常认为与公司增长潜力相关的方面去比较这两类公司。是否私营公司要比上市公司增长得快，全行业的增长对公司的影响是什么，是否新开办的公司对已存在的公司产生影响，由有创造力的、年轻的开拓者领导的公司一定比由年长的经理领导的公司增长得快。

我们发现，这些因素中没有哪一个因素能以系统的方式起作用。实现高增长的主体，可以是小型组织，也可以是大型组织；可以是高技术行业的公司，也可以是低技术行业的公司；可以是新进入者，也可以是已有厂商，可以是私营公司，也可以是上市公司，还可以是不同国家的公司。

一直起关键作用的是两类公司经理思考战略的方式。在与这些经理会谈的过程中，我们要求他们描述其战略行为及背后的思想。这样，我们就可以了解他们在本文正文中提到的五个方面的观点：行业假设、战略重点、顾客、资产和能力、提供的产品和服务。我们对会谈内容分析的结果感到惊讶。高速增长公司的经理（无论其处于何种行业）都会描述出我们称之为价值创新的逻辑思想。那些并不成功的公司的经理却都是沿着传统战略主线进行思

考的。

由于对此发现很感兴趣，我们继续检验高速增长公司的经理，是否将其战略思想应用于新推向市场的业务中。我们发现，他们的确如此。

还有，在研究大约 100 家公司的业务活动时，我们能够计算出价值创新对于公司收入和利润增长的影响大小。86%的经营活动是遵循传统战略逻辑的扩张，也就是说，是一种量上的增长。这些活动占了总收入的 62%，但仅提供了总利润的 39%。剩下 14%的业务——真正的价值创新，却占了总收入的 38%，总利润的 61%。

维珍大西洋航空公司：飞跃传统逻辑

当维珍大西洋航空公司于 1984 年取消了头等舱服务时，它对其行业的传统逻辑提出了挑战，公司只是遵循了价值创新的逻辑。行业的大部分利润收入来源于商务舱，而非头等舱。并且，头等舱导致了很高的成本。维珍公司发现了一个机会，即取消头等舱服务节省下来的成本，用于对商务舱的旅客进行价值创新。

首先，维珍公司推出了宽大的、向后倾斜的睡椅，使得商务舱的座位要比行业标准座位舒服一些。其次，维珍公司提供了往返机场的运送服务（最开始是用大轿车，后来是用特殊设计的叫作 LimoBike 的摩托车）来提高商务舱旅客通过拥挤

的市区交通的速度。

通过这些基于产品平台和服务平台的创新，维珍公司不仅吸引了一大批行业中的商务舱乘客，也吸引了不少其他航空公司的经济舱乘客和头等舱乘客。维珍公司的价值创新使其独树一帜，并将这种态势维持了多年。但竞争并不是静止的。其他公司的价值曲线逐渐向维珍公司的价值曲线靠拢，于是维珍公司开始了又一次的价值飞跃，这一次是从服务平台开始的。

维珍公司发现，绝大多数商务舱的乘客希望能充分利用起飞前和起飞中的时间，并且希望在长时间的疲劳飞行后，在前往会议现场前，能够精神焕发，并且更换他们褶皱的衣服。航空公司设计了休息室，在那里，乘客可以熨平衣服，可以淋浴，可以享受按摩，也可以使用一流的办公设备。这些服务能使繁忙的经理们充分利用时间，直接前往会议现场而无须先驻足旅店，这对顾客意味着极大的价值，而且，对维珍公司也产生了极高的回报。该公司的人均收入在全行业中是最高的，而每位旅客每英里的成本却是全行业中最低的。价值创新的经济性带来了一个正面的并且不断加强的周期循环。

当维珍公司最初挑战行业假设时，其观点受到了许多人的怀疑。总而言之，传统理念认为，要追求增长，公司必须拥有越来越多，而不是越来越少的细分市场。但维珍公司却有意放弃了头等舱乘客带来的收入。并且，它进一步挑战传统理念，围绕

顾客解决方案来进行其商业运作，其行为甚至超出了一家航空公司提供的传统服务。维珍公司不仅将价值创新逻辑应用于航空行业，还应用于保险、音乐和娱乐零售行业。维珍公司的行为已经超越了其现有的资产和能力的范围，它已成为一个持续的价值创新者。

顾客解决方案来进行其商业运作，其行为甚至超出了一家航空公司提供的传统服务。维珍公司不仅将价值创新逻辑应用于航空行业，还应用于保险、音乐和娱乐零售行业。维珍公司的行为已经超越了其现有的资产和能力的范围，它已成为一个持续的价值创新者。